

Міністерство освіти і науки України
Державний біотехнологічний університет

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ГРІБІНИК АНДРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 338.487:005.1:339.924: 004

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В
УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

 А. В. Грібнік

Науковий керівник:

Харчевнікова Л. С., кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Грібіник А.В. Управління розвитком ринку туристичних послуг в Україні в контексті цифрової євроінтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент. – Державний біотехнологічний університет, Харків, 2026.

Дисертацію присвячено розв'язанню наукового завдання, яке полягає в поглибленні теоретико-методичних основ та обґрунтуванні прикладних рішень у сфері стратегічного розвитку ринку туристичних послуг України з урахуванням умов цифрової трансформації та євроінтеграції.

Актуальність теми дисертаційного дослідження підтверджується тим, що туристична сфера в Україні в існуючих умовах функціонування потребує адаптації до новітніх управлінських підходів, які спрямовані на інтеграцію до міжнародних цифрових концепцій за прикладом країн Європейського Союзу. Доведено, що динаміку ринку туристичних послуг формують поряд з класичними чинниками попиту й пропозиції оновлені, до яких слід віднести такі, як ресурсна база, інфраструктурна доступність, інституційне регулювання. На вказані чинники впливає цифрова зрілість учасників ринку, спроможність підприємств і територій до залучення інформаційно-комунікаційних технологій, користування сервісами відкритих даних, системами для управлінських рішень, системами електронної комерції, хмарними сервісами, аналітикою даних, штучним інтелектом, а також інструментами цифрового маркетингу й електронної комунікації зі споживачами туристичних послуг. За умов євроінтеграційного напрямку розвитку туристичної сфери цифрові рішення мають бути управлінською стратегічною основою планування розвитку дестинацій, оцінювання ефективності туристичних послуг, моніторингу туристичного ринку, забезпечення відкритості даних, посилення міжнародної видимості туристичних послуг і формування конкурентоспроможної політики розвитку українського туризму.

В першому розділі дисертаційного дослідження узагальнено теоретико-методичні засади управління розвитком ринку туристичних послуг з уточненням можливостей до цифрової євроінтеграції. Ринок туристичних послуг досліджено як складну соціально-економічну систему, що об'єднує суб'єктів туристичної діяльності, DESTINATION, споживачів, інфраструктурні складові, цифрові платформи, інформаційні системи та технології, регуляторні інституції й механізми взаємодії між учасниками. Уточнено категоріальний апарат та приділено увагу дослідженню таких дефініцій, як «ринок туристичних послуг», «цифровізація туризму», «цифрові інструменти у сфері туризму», «цифрова зрілість туристичного ринку», «цифрова туристична екосистема», «смарт-дестинація», «цифрова євроінтеграція туристичної сфери», «управління розвитком ринку туристичних послуг» та ін. Цифрову зрілість туристичного ринку запропоновано визначати як інтегральну характеристику здатності його суб'єктів, інфраструктури та інституційного середовища створювати, опрацьовувати, поширювати і застосовувати цифрові дані, а також залучати цифрові технології з метою підвищення якості послуг, їх доступності та входження до європейського цифрового туристичного простору. Проведено систематизацію функціонального навантаження цифрових інструментів для розвитку туристичного ринку. Визначено, що цифровий інструментарій має забезпечувати інформаційну доступність туристичних послуг, автоматизувати продажі, персоналізувати пропозиції, підвищувати якість комунікації зі споживачами, формувати цифровий слід туриста, забезпечувати аналітичні рішення у сфері попиту й проводити моніторинг туристичних потоків, підвищувати прозорість статистичних даних, тим самим підтримувати малий і середній туристичний бізнес й поглиблювати міжінституційну взаємодію. Доведено, що цифрові інструменти в туристичній сфері виконують управлінську, аналітичну, інтеграційну, комунікаційну, маркетингову, інноваційну та контрольну функції. Запропоновано модель інтегрального індексу цифрової зрілості ринку туристичних послуг, яка включає показники цифрової інфраструктури, цифрової активності підприємств, електронної

взаємодії, застосування хмарних сервісів, аналітики даних і штучного інтелекту, цифрової присутності туристичних суб'єктів, а також ефективності туристичного ринку. Окреслені складові є базисом для визначення цифрового розриву між Україною та державами ЄС, впливу цифровізації на ефективність туристичного ринку й конкурентоспроможності цифрових стратегій розвитку дестинацій.

У другому розділі проведено аналітичне оцінювання сучасного стану і тенденцій розвитку ринку туристичних послуг в Україні та країнах Європейського Союзу. Функціонування українського ринку досліджено через призму структурних змін у діяльності суб'єктів туристичної сфери, трансформації туристичних потоків, дії безпекових, інфраструктурних, економічних і регуляторних чинників, а також нерівномірної цифрової спроможності учасників туристичного ринку. Визначено, що для українського туристичного ринку необхідними є відновлення фізичної інфраструктури та цифровізація системи управління, яка буде забезпечувати прозорий облік та аналіз, порівнянність даних, цифрову видимість туристичних послуг, сумісність з європейськими цифровими системами. Порівняльний аналіз розвитку туристичних ринків країн ЄС проведено за показниками туристичної активності, місткості й завантаженості засобів розміщення, походження туристичних потоків, цифрової активності підприємств, використання цифрових каналів комунікації, хмарних технологій, електронної торгівлі, соціальних медіа, аналітики даних і штучного інтелекту. Встановлено, що європейська практика розвитку туризму характеризується зростанням уваги до розвитку цифрових платформ, відкритих даних і смарт-дестинацій, управління туристичними потоками на підставі аналітики, персоналізації послуг та формуванням туристичної політики з розширеними пріоритетами цифрової і зеленої трансформації. Проведено оцінку застосування цифрових інструментів у туристичній сфері України та ЄС. Виявлено, що вони додають управлінський ефект, покращують комунікацію з туристами, розширюють канали продажу туристичних послуг, формують оновлені бізнес-моделі, які дають змогу

накопичувати й аналізувати дані про ринкову активність, тим самим підвищують потенціал конкурентоспроможного розвитку. Окреслено чинники, які мають негативний вплив на цифровізацію туристичної сфери, зокрема, до них віднесена слабка інтеграція статистичних і сервісних цифрових систем, нерівномірна цифрова готовність бізнес-структур, обмеженість залучення сучасного цифрового аналітичного інструментарію для управління DESTINACIAMI, недостатнє використання відкритих даних і низький рівень інституційної координації між учасниками туристичної екосистеми.

В третьому розділі дисертаційного дослідження представлено концептуальні та прикладні положення управління цифровим розвитком ринку туристичних послуг України в євроінтеграційному контексті. Запропоновано концепцію цифрового розвитку туристичної сфери, побудовану на поєднанні управління даними, цифрової інфраструктури, інформаційно-комунікаційної взаємодії, інституційної координації, цифрової підтримки туристичного бізнесу з урахуванням підходів Європейського Союзу та формуванням цифрового інструментарію для розвитку DESTINACIAMI, головна ідея якої полягає у переході до використання цілісної цифрової туристичної екосистеми, в якій дані, сервіси, суб'єкти бізнесу, туристи й DESTINACIAMI взаємодіють у межах єдиної управлінської системи. Обґрунтовано стратегічні механізми цифровізації ринку туристичних послуг, зокрема створення цифрової системи для туристичних даних, формування цифрових профілів DESTINACIAMI, інтеграцію відкритих даних, запровадження цифрових кабінетів для суб'єктів туристичного бізнесу, підтримку електронної комерції, формування цифрової аналітики туристичних потоків, залучення штучного інтелекту до персоналізації туристичних пропозицій, а також побудову системи моніторингу цифрової зрілості ринку. На основі визначених складових розроблено управлінську модель цифрової адаптації туристичної сфери з виокремленням можливостей та напрямів євроінтеграції. Представлено методичний підхід до оцінювання ефективності цифровізації, який базується на інтегральному індексі цифрової зрілості туристичного ринку, моделі аналізу цифрового розриву України з країнами ЄС,

регресійній моделі впливу цифровізації на ефективність ринку, моделі ефективності використання цифрових і ресурсних можливостей у туристичних дестинаціях та сценарній моделі економічної ефективності впровадження цифрових рішень в туристичній сфері. Визначено систему показників для розрахунку ефективності цифровізації, що включає інвестиційне забезпечення, а також витрати на техніко-технологічне забезпечення, інформаційні системи та технології, інтеграцію даних, кіберзахист, технічну підтримку тощо, й економію адміністративних витрат, приріст продажів, чистий грошовий потік, чисту приведену вартість, індекс прибутковості, термін окупності цифрового проєкту тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад управління розвитком ринку туристичних послуг з урахуванням можливостей цифрової трансформації та обґрунтуванні прикладного цифрового інструментарію стратегічного забезпечення цифрового розвитку туристичної сфери України в контексті євроінтеграції.

Ключові слова: ринок туристичних послуг, управління розвитком, туризм, міжнародний туризм, цифровізація, цифрова трансформація, цифрові технології, цифрові інструменти, європейська інтеграція, стратегічний розвиток, туристична екосистема, туристична дестинація, туристичні регіони, підприємницька діяльність, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Hribnyk A.V. Management of the development of the tourist services market in Ukraine in the context of digital European integration. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the sphere of knowledge 07 Management and Administration, specialty 073 Management. – State Biotechnological University, Kharkiv, 2026.

The dissertation is dedicated to solving a scientific problem, which consists in deepening the theoretical and methodological foundations and substantiating applied solutions in the area of strategic development of the tourist services market of Ukraine, taking into account the conditions of digital transformation and European integration.

The relevance of the topic of the dissertation research is confirmed by the understanding that the tourism sector in Ukraine in the existing conditions of functioning requires adaptation to the latest management approaches, which are aimed at integration into international digital concepts following the example of the countries of the European Union. It is proven that the dynamics of the tourism services market are formed, along with the classical factors of demand and supply, by updated ones, which include such factors as the resource base, infrastructure availability, and institutional regulation. The indicated factors are influenced by the digital maturity of market participants, the ability of enterprises and territories to attract information and communication technologies, use open data services, systems for management decisions, e-commerce systems, geoinformation services, cloud services, data analytics, artificial intelligence, as well as digital marketing and electronic communication tools with consumers of tourism services. Under the conditions of the European integration direction of the tourism sector, digital solutions should be the management strategic basis for planning the development of destinations, assessing the effectiveness of tourism services, monitoring the tourism market, ensuring data openness, enhancing the international visibility of tourism services, and forming a competitive policy for the development of Ukrainian tourism.

The first section of the dissertation study summarizes the theoretical and methodological principles of managing the development of the tourism services market with clarification of the opportunities for digital European integration. The tourism services market is studied as a complex socio-economic system that unites tourism entities, destinations, consumers, infrastructure components, digital platforms, information systems and technologies, regulatory institutions and mechanisms of interaction between participants. The categorical apparatus is clarified and attention is paid to the study of such definitions as “tourism services market”, “digitalization of tourism”, “digital tools in the tourism sector”, “digital maturity of the tourism market”, “digital tourism ecosystem”, “smart destination”, “digital European integration of the tourism sector”, “management of the development of the tourism services market”, etc. It is proposed to define the digital maturity of the tourism market as an integral characteristic of the ability of its subjects, infrastructure and institutional environment to create, process, distribute and apply digital data, as well as to involve digital technologies in order to improve the quality of services, their accessibility and entry into the European digital tourism space. The functional load of digital tools for the development of the tourism market has been systematized. It has been determined that digital tools should ensure information accessibility of tourism services, automate sales, personalize offers, improve the quality of communication with consumers, form a digital footprint of a tourist, provide analytical solutions in the demand plane and monitor tourist flows, increase the transparency of statistical data, thereby supporting small and medium-sized tourism businesses and deepening inter-institutional interaction. It has been proven that digital tools in the tourism sector perform managerial, analytical, integration, communication, marketing, innovation and control functions. A model of the integral index of the digital maturity of the tourism services market is proposed, which includes indicators of digital infrastructure, digital activity of enterprises, electronic interaction, use of cloud services, data analytics and artificial intelligence, digital presence of tourism entities, as well as the efficiency of the tourism market. The outlined components are the basis for determining the digital gap between Ukraine and the EU countries, the impact of digitalization on the efficiency of the

tourism market and the competitiveness of digital strategies for the development of destinations.

The second section provides an analytical assessment of the current state and trends in the development of the tourism services market in Ukraine and the countries of the European Union. The functioning of the Ukrainian market is examined through the prism of structural changes in the activities of tourism entities, the transformation of tourist flows, the action of security, infrastructure, economic and regulatory factors, as well as the uneven digital capabilities of tourism market participants. It is determined that for Ukrainian tourists restoration of physical infrastructure and digitalization of the management system, which will ensure transparent accounting and analysis, data comparability, digital visibility of tourism services, compatibility with European digital systems, are necessary for the development of the tourism markets of the EU countries. A comparative analysis of the development of tourism markets in the EU countries was conducted based on indicators of tourist activity, capacity and occupancy of accommodation facilities, origin of tourist flows, digital activity of enterprises, use of digital communication channels, cloud technologies, e-commerce, social media, data analytics and artificial intelligence. It was established that the European practice of tourism development is characterized by increased attention to the development of digital platforms, open data and smart destinations, management of tourist flows based on analytics, personalization of services and the formation of tourism policy with expanded priorities of digital and green transformation. An assessment of the use of digital tools in the tourism sector of Ukraine and the EU was carried out. It was found that they add a managerial effect, improve communication with tourists, expand sales channels for tourism services, form updated business models that allow accumulating and analyzing data on market activity, thereby increasing the potential for competitive development. Factors that have a negative impact on the digitalization of the tourism sector are outlined, in particular, they include weak integration of statistical and service digital systems, uneven digital readiness of business structures, limited involvement of modern digital analytical tools for destination management, insufficient use of open

data and a low level of institutional coordination between participants in the tourism ecosystem.

The third section of the dissertation research presents conceptual and applied provisions for managing the digital development of the tourism services market of Ukraine in the European integration context. A concept for the digital development of the tourism sector is proposed, built on a combination of data management, digital infrastructure, information and communication interaction, institutional coordination, digital support for the tourism business, taking into account the approaches of the European Union and the formation of digital tools for the development of destinations, the main idea of which is to transition to the use of a holistic digital tourism ecosystem, in which data, services, business entities, tourists and destinations interact within a single management system. Strategic mechanisms for the digitalization of the tourism services market are substantiated, in particular, the creation of a digital system for tourism data, the formation of digital profiles of destinations, the integration of open data, the introduction of digital offices for tourism business entities, support for e-commerce, the use of geographic information systems, the formation of digital analytics of tourist flows, the involvement of artificial intelligence in the personalization of tourist offers, as well as the construction of a system for monitoring the digital maturity of the market. Based on the identified components, a management model of digital adaptation of the tourism sector was developed, highlighting opportunities and directions of European integration. A methodological approach to assessing the effectiveness of digitalization is presented, which is based on the integral index of digital maturity of the tourism market, a model for analyzing the digital gap between Ukraine and the EU countries, a regression model of the impact of digitalization on market efficiency, a model of the efficiency of using digital and resource opportunities in tourist destinations, and a scenario model of the economic efficiency of implementing digital solutions in the tourism sector. A system of indicators for calculating the effectiveness of digitalization has been defined, which includes investment support, as well as costs for technical and technological support, information systems and technologies, data integration, cyber security, technical

support, etc., and savings in administrative costs, sales growth, net cash flow, net present value, profitability index, payback period of a digital project, etc.

The scientific novelty of the results obtained lies in deepening the theoretical and methodological principles of managing the development of the tourism services market, taking into account the possibilities of digital transformation and substantiating the applied digital tools for strategic support of the digital development of the tourism sector of Ukraine in the context of European integration.

Keywords: tourism services market, development management, tourism, international tourism, digitalization, digital transformation, digital technologies, digital tools, European integration, strategic development, tourism ecosystem, tourist destination, tourist regions, entrepreneurship, competitiveness.

Публікації, що відображають наукові результати дисертації

Статті у фахових виданнях України:

1. Грібнік А. Цифрові інструменти для розвитку туристичної сфери за векторами євроінтеграції. Економічний аналіз. 2026. Том 36. № 1. С. 379–386. <https://doi.org/10.35774/econa2026.01.379>
2. Калініченко С., Грібнік А., Аврята А. (2023). Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. Modeling the development of the economic systems, (1), 133–138. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-19>
3. Kalinichenko, S., Gribinyk, A., & Avriata, A. (2023). Formation of corporate culture as a factor increasing the competitiveness of a tourist enterprise. Innovation and Sustainability, 3(1), 158-163. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.158.163>
4. Kalinichenko, S., Spodar, K., Gribinyk, A., & Popkova, S. (2022). Analysis of the use of social technologies in tourism enterprises. Innovation and Sustainability, 2(3), 110-115. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.110.115>
5. Калініченко, С., Сподар, К., Грібнік, А., Холодок, В., & Лагодієнко, В. (2022). Особливості формування брендингу територій. Modeling the development of the economic systems, (3), 87–91. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12>
6. Калініченко, С., Сподар, К., Грібнік, А., Холодок, В., & Винник, А. (2022). Специфіка організації сільського туризму в зарубіжній практиці. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 308(4), 283-287. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-43>
7. Kalinichenko, S., Vlasenko, T., Vitkovskyi, Yu., & Gribinyk, A. (2022). Formation of the range of services – a priority direction of marketing activity of a travel firm. Innovation and Sustainability, 2(2), 61-67. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.61.67>

Інші публікації апробаційного характеру:

8. Грібнік А. Проблеми та напрями вдосконалення державного регулювання розвитку міжнародного туризму. Управління розвитком соціально-

економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С. 595-598.

9. Грібіник А. Сучасний стан і перспективи розвитку туристичної галузі. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі [Електронний ресурс] : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2023 р. / Державний біотехнологічний ун-т. – Електрон. дані. – Харків, 2023. С. 254-256.

10. Харчевнікова Л. С., Грібіник А. В. Ринок туристичних послуг в сучасних умовах. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 21-22 березня 2024 р. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2024. С. 706-707.

11. Харчевнікова Л. С., Грібіник А. В., Федорова А. А. Діловий туризм та сучасні глобалізаційні процеси. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 21-22 березня 2024 р. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2024. С. 711-713.

12. Харчевнікова Л. С., Грібіник А. В. Управління ризиками в індустрії туризму. Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики : матеріали II Міжнар. наук. конф., 24-25 квітня 2024 р. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2024. С. 181-183.

13. Харчевнікова Л. С., Грібіник А. В. Значення бізнес-планування в туризмі. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., присвяч. пам'яті проф., заслуж. працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича, м. Полтава, 28-29 березня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 1098-1099.

14. Грібіник А. В. Роль блогерів у просуванні туристичних послуг. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. Григорія Євтіївовича Мазнева, м. Харків, 6-7 березня 2025 р. Харків : ТОВ «Стильна типографія», 2025. Ч. 3. С. 426-428.

15. Грібнік А. Вплив глобалізації та євроінтеграції на вітчизняну туристичну галузь. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі [Електронний ресурс]: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 5 листопада 2024 р. / Державний біотехнологічний ун-т. – Електронні текстові дані. – Харків, 2024 С. 323-325.

ЗМІСТ

Вступ	16
Розділ I. Теоретичні та методичні основи управління розвитком ринку туристичних послуг в умовах цифрової євроінтеграції	28
1.1. Змістовне наповнення та розвиток ринку туристичних послуг	28
1.2. Цифровізація туристичної сфери та функціональне навантаження цифрових інструментів	50
1.3. Методичні засади оцінювання цифрової зрілості ринку туристичних послуг	68
Висновки до розділу I	77
Розділ II. Особливості цифровізації та тенденції розвитку ринку туристичних послуг в Україні та в країнах ЄС	80
2.1. Структурні зміни та тенденції розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг.....	80
2.2. Використання цифрових інструментів підприємствами туристичної сфери.....	98
2.3. Порівняльний аналіз ринків туристичних послуг країн Європейського Союзу та їх цифрової трансформації	118
Висновки до розділу II	139
Розділ III. Напрями удосконалення управління цифровим розвитком ринку туристичних послуг України	142
3.1. Концепція цифрового розвитку ринку туристичних послуг України в умовах євроінтеграції	142
3.2. Механізм цифрової конвергенції вітчизняного ринку туристичних послуг з цифровим простором ЄС	163
3.3. Впровадження цифрових управлінських рішень у розвиток ринку туристичних послуг	188
Висновки до розділу III	201
Висновки	204
Список використаних джерел	209

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринок туристичних послуг є складною системою, від моделей розвитку якої залежить діяльність туроператорів, туристичних агенцій, засобів розміщення та інших суб'єктів туристичної сфери. Крім того, наявним є вплив туристичного бізнесу на значимі для країни сфери, зокрема, на торгівлю, готельно-ресторанну сферу, сферу культури, підприємництво та розвиток територіальних громад. Управлінська ефективність туристичної діяльності формується при взаємодії всіх учасників ринкового процесу, при чому якість та ефективність туристичної послуги залежить від узгодженості рішень щодо її формування. До таких рішень відносити можна доступність інфраструктури, наявність туристичних ресурсів, відповідне інформаційного забезпечення та інституційне середовище, яке сприяє розвитку сфери, загалом.

Особливості функціонування вітчизняного туристичного ринку останніми роками були сформовані через прямий вплив кризових ситуацій в країні, починаючи з 2020 р. З початком пандемії COVID-19 для сфери туризму було обмежено мобільність, що, в свою чергу, спричинило, припинення діяльності окремих підприємств в сфері, а іншим довелось шукати шляхи адаптації до нових умов сильного зменшення туристичних потоків. Слід відзначити, що перша кризова хвиля дала можливість операторам туристичної сфери створити захисні управлінські стратегії, які допомогли нівелювати частково наслідки наступної кризи – початку повномасштабного вторгнення 2022 р. Проте за роки війни в країні туристична сфера отримала більш негативні наслідки, спричинені руйнуванням туристичної інфраструктури, окупацією окремих територій із закриттям доступу до них та до ресурсів, які там залишились, релокацією підприємств з відповідними новими викликами налагодження діяльності, проблеми з транспортним сполученням, відмова від окремих видів транспорту, зокрема, повітряного, які були основними для забезпечення міжнародного туризму, і, загалом, посилення безпекових ризиків,

які також повною мірою впливають на сферу. Кризи, які одна за одною відбулись в Україні, не дозволили туристичній сфері пройти відновлення і тому результат ситуації, яка складається на даний момент – це повний вплив всіх негативних чинників, які мали місце з 2020 р., і які з кожним роком посилюються через посилення в країні економічної кризи, енергетичної, логістичної, безпекової. Також впливовим результатом для туристичної сфери є падіння платоспроможності населення, тому що саме це й формує, в першу чергу, фінансову результативність галузі.

Єдиним позитивним наслідком після років пандемії можна вважати посилення ролі цифрової трансформації у туристичній сфері, а також створення базису для цифровізації бізнес-процесів суб'єктами бізнесу зі вже створеними інформаційно-комунікаційними моделями для провадження туристичної діяльності. Поєднання ситуаційних проблем обох вказаних криз має спільну ланку цифрової трансформації, яка здатна нівелювати частково наявні негативні чинники впливу та надати додаткові можливості розробки управлінських моделей в площині стратегічного розвитку суб'єктів бізнесу у сфері туризму.

Так, управління розвитку ринку туристичних послуг має відбуватись саме на засадах максимального залучення цифрових технологій. Цифровізація туристичної сфери не зводиться до простого створення сайтів, профілей у соціальних мережах та через залучення технологій онлайн-бронювання в бізнес-процеси. Цифровізація має змінювати управлінський механізми формування туристичної пропозиції і посилювати взаємодію туристичних операторів зі споживачами послуг. Цифровізація також має вплив на способи управління DESTINACIAMI, тому що залучення на мікрорівні цифрових технологій не надасть бажаного ефекту, має бути рівнева система, яка дозволить цифровізувати окремі напрями, але на всіх рівнях ринкової структури. Крім того, цифровізація інформаційного забезпечення функціонування галузі та організацію статистичної аналітики формують власне інформаційний базис для прийняття стратегічних управлінських рішень. Всі перелічені напрями залучення цифрових

технологій до туристичної сфери підкреслюють актуальність обраної теми дисертаційного дослідження.

Крім того, початок процедур входження України до Європейського Союзу інші перспективи й для сфери туризму. Представлені вектори євроінтеграції надаватимуть можливість вітчизняному ринку туристичних послуг розширити межі останніх років та долучитись до європейського туристичного простору і почати формувати моделі повоєнного відновлення, з урахуванням перспектив розвитку європейського ринку. Звичайно, що наразі доєднання може відбуватись в цифровому форматі, але, зважаючи на головну мету даного дослідження, а саме формування конкурентоздатного цифрового середовища для українського ринку туристичних послуг, то можна говорити про посилення окресленої актуальності в напрямі євроінтеграції.

Теоретичні та практичні основи функціонування та розвитку ринку туристичних послуг досліджувались в роботах українських вчених, зокрема можна виділити таких дослідників, як О. Любіцева, Г. Горіна, Т. Ткаченко, Л. Шульгіна, Ю. Костинець, О. Корчевська, І. Соловій та ін. Питанням цифровізації туристичної сфери та залученню інформаційних систем, цифрових технологій та цифрових платформ приділено увагу в дослідженнях Т. Марусей, Г. Ільницької-Гикавчук, Н. Садової, М. Шевелюк, К. Нікітенко, О. Хитрої, В. Палюха, І. Кочуми, В. Красномовця та ін. Вагомий внесок у формування концепцій «розумного» туризму та поширення цифрових екосистем зробили зарубіжні вчені D. Buhalis, U. Gretzel, M. Sigala, Z. Xiang, C. Koo, T. Pencarelli, D. Dredge, J. Ivars-Baidal та ін. Питанням визначення цифрової спроможності та цифрової зрілості підприємств та систем приділено увагу в дослідженнях A. Aras, G. Büyüközkan, R. Teichert та ін. Існуючі наукові здобутки сформували базис для удосконалення управління розвитком ринку туристичних послуг, але все ж таки наявні результати більшою мірою зосереджені на окремих напрямках, конкретних технологіях та на розвитку певних цифрових моделей й структур. Тому залишаються недостатньо проробленими питання управління цифровим розвитком саме для рівня ринку туристичних послуг, до якого віднесено

сукупність досліджуваних раніше окремо DESTИНАЦІЙ, підприємств та операторів ринку, що надають туристичні послуги і функціонують в єдиному ринковому середовищі, а також формування відповідних систем технологічного забезпечення цифрового розвитку (інформаційні системи, цифрові технології, цифрові платформи тощо). Крім того, подальшого аналізу потребує методологія цифрового розвитку, яка включає опрацювання цифрової зрілості ринку туристичних послуг з відповідним визначенням цифрових розривів всередині вітчизняного ринку та в порівнянні з європейським, сценарного моделювання для цифрового розвитку операторів ринку, а також формування механізмів забезпечення інтеграційних можливостей цифровізації на ринку на перспективу.

Таким чином, необхідність поєднання завдань щодо виходу з кризи та відновлення вітчизняної туристичної сфери, подальшої цифрової трансформації системи стратегічного управління основних операторів ринку та наближення України до європейського цифрового туристичного простору зумовлює актуальність теми, формує мету та завдання проведення даного дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного біотехнологічного університету за темою: «Розвиток туристично-рекреаційного комплексу України в умовах глобалізаційних трансформацій» (номер державної реєстрації 0123U100583). У межах теми автором проведено підбір та обробку інформації за розділом дослідження системи формування конкурентних переваг туристичних DESTИНАЦІЙ, включаючи опрацювання стратегічних напрямів та формування методологічних підходів до управління DESTИНАЦІЯМИ.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є опрацювання теоретико-методичних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій в площині управління розвитком ринку туристичних послуг України в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції, спрямованих на

підвищення конкурентоспроможності та сумісності з європейським цифровим туристичним простором.

Досягнення поставленої мети передбачало вирішення наступних **завдань**:

- узагальнити теоретичні основи формування, функціонування та розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг;
- визначити напрями цифровізації туристичної сфери та окреслити функціональне навантаження цифрової трансформації ринку туристичних послуг;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання рівня цифрового розвитку та цифрової зрілості операторів ринку туристичних послуг;
- проаналізувати структурні зміни та виявити тенденції розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг;
- проаналізувати результати та ефективність використання цифрових технологій операторами вітчизняного ринку туристичних послуг;
- провести порівняльний аналіз ринків туристичних послуг України та країн Європейського Союзу з виокремленням напрямів цифрової трансформації;
- опрацювати концептуальні положення цифрового розвитку ринку туристичних послуг в умовах євроінтеграції;
- обґрунтувати управлінський механізм цифрової конвергенції ринку туристичних послуг України з цифровим туристичним ЄС;
- розробити науково-практичні рекомендації щодо впровадження цифрових управлінських рішень для забезпечення перспективного розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком ринку туристичних послуг України в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо формування системи управління розвитком ринку туристичних послуг, цифрової трансформації та забезпечення цифрової конвергенції з туристичним простором ЄС за рахунок впровадження управлінських рішень.

Методи дослідження. Теоретичну та методичну основу дослідження сформувавши положення економічної теорії, стратегічного управління, цифрової трансформації, управління туристичними дестинаціями та побудови систем композитних показників для формування оцінки галузевого розвитку.

Поставлені завдання вирішувались за допомогою сукупності загальнонаукових і спеціалізованих методів. Для узагальнення теоретичних положень, формулювання категоріального апарату, окреслення змістовного навантаження основних дефініцій за тематикою ринку туристичних послуг використано аналіз, синтез, наукове абстрагування та теоретичне узагальнення. Системний аналіз дозволив дослідити функціональне навантаження за напрямками цифрової трансформації розвитку ринку туристичних послуг. Для визначення характеристик ринкового попиту та пропозиції, структури операторів, зв'язків між учасниками ринкових відносин та динамічних змін на ринку у досліджуваному залучено структурний аналіз. За допомогою порівняльного аналізу виявлено цифрові розриви залученості та ефективності використання цифрових технологій, цифрових моделей та цифрових платформ, опрацьовано можливості перспективного розвитку на основі отриманих аналітичних результатів, а також використано порівняння з кращими практиками країн ЄС для формування напрямів цифрового розвитку вітчизняного ринку.

За допомогою кількісних методів проведено оцінювання показників функціонування операторів ринку, визначено абсолютні та відносні зміни, темпи приросту, проведено аналіз часток та використано індексний метод. В дослідження залучена методика побудови інтегрального індексу та відповідної нормалізації, зважування, агрегування складових. За допомогою поєднання структурного аналізу та побудови інтегрального індексу проведено детальне дослідження впливу окремих запропонованих складових показника та виявлення їхніх впливів на загальний отриманий результат.

Залучення інструментів сценарного моделювання дозволило опрацювати концепцію на напрями подальшого цифрового розвитку операторів ринку туристичних послуг, виокремити моделі та сформувати до них відповідні

механізми цифрової конвергенції, оформити дорожні карти з послідовними планами та процедурними рішення для подальшої цифровізації у сфері.

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих цифрових рішень базується на залучення методів оцінювання інвестиційних проєктів, до яких відносяться аналітичні розрахунки за показниками залучення інвестицій, отриманого чистого грошового потоку, чистої приведеної вартості, опрацювання індексу прибутковості та внутрішньої норми дохідності, а також визначення періоду окупності інвестиційних вкладен).

Табличний і графічний методи забезпечили візуалізацію результатів аналітичних розрахунків, формування сценарних моделей, опрацювання управлінських механізмів і побудови структурно-логічних взаємозв'язків в процесі дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти на рівні України та Європейського Союзу у сфері туризму та цифрової трансформації; положення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС; матеріали Європейського Союзу для розвитку туризму до 2030 року, Програми політики «Цифрове десятиліття – 2030», «Перехідного шляху для туризму» та положень щодо формування спільного європейського простору туристичних даних. Емпіричну основу дослідження побудована за даними Державної служби статистики України про використання інформаційно-комунікаційних технологій підприємствами, зокрема, у сфері туризму, Державної податкової служби України, Державного агентства розвитку туризму України, Державної прикордонної служби України, Міністерства розвитку громад та територій України, Європейської комісії, Євростату та Організації економічного співробітництва та розвитку. В роботі використано наукові джерела та результати наукових досліджень українських та зарубіжних вчених.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад управління розвитком ринку туристичних послуг з урахуванням можливостей цифрової трансформації, а також в обґрунтуванні прикладного цифрового інструментарію стратегічного забезпечення розвитку

туристичної сфери України в контексті європейської інтеграції. Наукову новизну містять наступні результати:

вперше:

– обґрунтовано механізм цифрової конвергенції ринку туристичних послуг України з цифровим простором Європейського Союзу, в якому на відміну від існуючих, цифрові технології впроваджуються поступово та за спільною методологічною основою; запропонований механізм поєднує нормативну, методологічну, інформаційну, профільну, моніторингову та організаційну сфери, а його реалізація передбачає послідовне проходження етапів виявлення та стандартизації туристичних даних, формування цифрових профілів DESTINACIY, оцінювання цифрового розриву, запровадження коригувальних заходів і повторного моніторингу, причому перехід між етапами циклу здійснюється за підтвердженням критеріїв готовності та фактично досягнутими результатами, що дозволяє, в свою чергу, враховувати нерівномірність цифрових можливостей окремих підприємств і територій в системі, не впливаючи на розвиток тих, що вже досягли вищого рівня;

удосконалено:

– теоретичний підхід до трактування ринку туристичних послуг, запропоновано розглядати як складну соціально-економічну систему, структурними елементами якої виступають цифрові платформи, інформаційні системи, дані та регуляторні інституції, а цифрова складова вводиться до складу об'єкта управління, це дозволяє характеризувати цифровізацію як внутрішню закономірність розвитку ринку;

– зміст категорії «управління розвитком ринку туристичних послуг», яку визначено як цілеспрямований вплив суб'єктів управління на структуру, пропорції та якісні параметри ринку за допомогою економічних, організаційних і цифрових інструментів, яку розширено як склад суб'єктів впливу та застосовуваний інструментарій, а цільову спрямованість управління пов'язано зі зростанням ринку, конкурентоспроможністю та інтеграцією до європейського туристичного простору;

– категоріальний апарат цифрового розвитку туристичної сфери через уточнення змісту понять цифровізації туризму, цифрових інструментів, цифрової зрілості туристичного ринку, цифрової туристичної екосистеми, смарт-дестинації та цифрової євроінтеграції, які зазвичай тлумачаться відокремлено, окреслено в систему, що пов’язує процес цифрових змін, засоби його реалізації, досягнутий рівень, середовище взаємодії та євроінтеграційний вектор розвитку;

– методичний підхід до оцінювання цифрової зрілості ринку туристичних послуг, який побудовано на статистичних показниках, обраних відповідно до методології ЄС, із застосуванням процедур нормалізації, зважування та агрегування, доповненням розрахунку показниками, що характеризують застосування аналітики великих даних, як таких, що відображають глибину використання цифрових технологій, а не наявність;

– концепцію цифрового розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг, у якій поєднано управління даними, розвиток цифрової інфраструктури, цифрову підтримку підприємств, формування цифрових профілів дестинацій та застосування аналітичних інструментів, яка підпорядкована принципам сумісності, відкритості, партнерства та пропорційності, що узгоджує її з підходами, апробованими в європейській практиці;

дістали подальшого розвитку:

– систематизація цифрових інструментів туристичної сфери з виокремленням управлінської, аналітичної, інтеграційної, комунікаційної, маркетингової, інноваційної та контрольної функцій, яку побудовано за функціональним критерієм, що дозволило окреслити спроможність цифрових рішень одночасно обслуговувати кілька управлінських завдань;

– методичні положення формування цифрового профілю туристичної дестинації, структурованого за ідентифікаційним, ресурсним, інфраструктурним, ринковим, цифровим, управлінським і безпековим секторами;

– пропозиції щодо запровадження цифрових кабінетів суб’єктів туристичного бізнесу та організацій управління дестинаціями, електронних

каталогів туристичних послуг, засобів підтримки електронної комерції, цифрової аналітики туристичних потоків та інструментів штучного інтелекту, які розглядаються як елементи замкненого циклу управління цифровим розвитком;

– сценарне моделювання управлінських рішень, що включає базовий, оптимальний та євроінтеграційний сценарії розвитку, диференційовані за рівнем цифрової готовності, складністю цифрової взаємодії та результатами застосування цифрових технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих положень органами державної влади, органами місцевого самоврядування, організаціями управління туристичними дестинаціями, операторами туристичної сфери, іншими суб'єктами, які займаються створенням та поширенням цифрових інструментів, технологій, сервісів, платформ.

Методичний підхід до оцінювання цифрової зрілості є практично корисним для аналізу цифрового розвитку туристичного ринку, виявлення проблемних складових та подальшого порівняння за аналітичними результатами спостережень з європейськими моделями. Цифровий профіль дестинації дає змогу впорядковувати інформацію про туристичні ресурси, туристичну інфраструктуру, ринкову активність в сфері туризму, цифрову присутність на ринку туристичних послуг, управлінську спроможність суб'єктів бізнесу тощо. Також окреслено безпекові заходи та встановлення відповідальних за наповнення систем даними та можливості використання результати оцінки під час формування стратегій та програм розвитку територій. Організаційно-управлінський механізм цифрової конвергенції може бути взятий за основу поетапного наближення вітчизняної системи туристичних даних до стандартів ЄС. Цифрові кабінети, електронні каталоги, засоби підтримки електронної комерції, що запропоновані в роботі, спрямовані на практичне нівелювання дублювання інформації, підвищення її актуальності, посилення комунікації між підприємствами та органами управління та, загалом, зростання цифрової видимості туристичних послуг в цифровому просторі. Запропоновані сценарії та

дорожня карта запровадження цифрових управлінських рішень можуть бути використані для опрацювання стратегій конкурентоспроможного розвитку суб'єктів туристичної сфери.

Практична цінність дослідження визначається придатністю розроблених методичних положень до впровадження в діяльність підприємств. Використання цифрового кабінету суб'єкта туристичного бізнесу уможливорює своєчасне оновлення відомостей про підприємство та його послуги, спрощує інформаційну взаємодію, відкриває доступ до аналітичних матеріалів. Електронні каталоги та інструменти електронної комерції придатні для онлайн-представлення, бронювання та реалізації туристичного продукту, а також на практиці підвищують цифрову видимість підприємств на обраних сегментах ринкової активності та розширюють участь малого бізнесу в електронній торгівлі. Для суб'єктів малого бізнесу сформовано рекомендації щодо поширення цифрових технологій, що охоплюють комунікаційні платформи, управління даними та інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень, запропонований інструментарій включає цифрові кабінети підприємств, CRM та ERP, хмарні сервіси, електронну комерцію, автоматизований обмін даними, бізнес-аналітику, технології штучного інтелекту. Представлені пропозиції прийняті для подальшого впровадження ФОП Колосветов Є.С., ФОП Пономарь О.М., ОКЗ «Харківський організаційно-методичний центр туризму».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням. Теоретичні положення, методичні розробки, аналітичні результати, концептуальні положення, практичні рекомендації та висновки, винесені на захист, одержані автором. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано тільки положення та результати, які мають особистий внесок автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, методичні розробки та практичні результати дисертаційної роботи доповідалися й обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: VII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління

розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 20–21 квітня 2023 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» (м. Харків, 2 листопада 2023 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21–22 березня 2024 р.); VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 28–29 березня 2024 р.); II Міжнародній науковій конференції «Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики» (м. Ужгород, 24–25 квітня 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» (м. Харків, 5 листопада 2024 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 6–7 березня 2025 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, 3 розділів, які містять 9 підрозділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації – 232 сторінки, з них основного тексту – 193 сторінки. Робота містить 48 таблиць і 15 рисунків. Список використаних джерел – 203 найменування.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Змістовне наповнення та розвиток ринку туристичних послуг

Розвиток ринку туристичних послуг в останнє десятиріччя в Україні відбувається за наявності як позитивних, так і негативних чинників впливу. З однієї сторони активне запровадження цифрових технологій у різних сферах та, зокрема, цифрова трансформація на ринку туристичних послуг, зумовили формування передумов для опрацювання управлінських стратегічних рішень з метою посилення операторів та зростання динаміки розвитку туристичного ринку. З іншої наявність негативних чинників впливу, таких як військовий стан в країні після кризових років пандемії, катастрофічно знизила рівень конкурентоспроможності туристичної сфери та вимагає пошуку нових форм та методів стратегічного управління для формування моделей відновлення туристичної сфери, як на коротко-, так і на довгострокову перспективу. Зважаючи також на існуючий останніми роками загальнонаціональний вектор євроінтеграції, включаючи й сферу туризму, дослідження розвитку ринку туристичних послуг не може обмежуватись класичним розумінням змістовного наповнення категоріального апарату, а необхідним є виокремлення додаткових чинників впливу, які визначають саме особливості розвитку в умовах сучасної цифрової трансформації та формування європейського туристичного простору.

Ринок туристичних послуг можна розглядати як систему взаємопов'язаних компонентів, при чому туризм є мультиплікатором для них, тобто витрати, понесені споживачами, розподіляються між різними сферами, як забезпечують його функціонування (транспорт, засоби розміщення, заклади харчування, торгівля та місцеві бюджети). Таким чином, попит на туристичні послуги формує

відповідний розвиток суміжних сфер, тим самим створює додаткові робочі місця, допомагає розвиватись бізнесу та посилює інші об'єктові ринки. Слід відзначити, що на даний момент на вітчизняному ринку найбільш активними операторами можна вважати малі та середні підприємства, що надає туристичній сфері додаткових завдань соціального характеру. Останнє пояснюється тим, що криза більшою мірою зачепила саме такий рівень і за останні роки дуже велика кількість невеликих операторів припинила свою діяльність. Тому приділення увагу саме до малого та середнього бізнесу є принциповим для даного дослідження.

Починати дослідження категоріального апарату доцільно з визначення туризму, як основи формування ринку туристичних послуг. Відповідно до Закону України «Про туризм», туризм слід розуміти в якості тимчасового виїзду з місця проживання з оздоровчими, пізнавальними, професійно-діловими чи іншими цілями без провадження оплати діяльності за місцем перебування [108]. Туризм за видами ділиться на внутрішній, в'їзний, виїзний та соціальний відповідно за категоріями подорожей. Дане визначення імпонує, загалом, визначенню Всесвітньої туристичної організації, тому що Україна імплементує в нормативній діяльності стандарти ООН та намагається формувати відповідну фундаментальну правову основу, але наявними є окремі особливості, які містяться різниці у визначеннях. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації, туризм визначено ширше, він є соціальним, культурним та економічним явищем, що передбачає переміщення осіб поза межі їх середовища. Як видно, це більш глобальний концепт у порівнянні з українським, суто юридичним, яке враховує тільки адміністративні рамки. Крім того, за міжнародним визначенням чітко вказано термін перебування – не більше 12 місяців, а в українській практиці не визначено граничного періоду, хоча на практиці, зазвичай, саме такий період і мають на увазі [193]. Таким чином, важливим є приділення уваги до цього питання та окреслення чітких термінів і в українському правовому полі, що важливо при долучення до європейського правового простору у перспективі.

Також туристична сфера включає основні поняття, зокрема, в українському законодавстві основну увагу приділено поняттям суб'єктів (туроператорів, турагентів та ін.), ліцензуванню діяльності, захисті прав всіх учасників ринкових відносин і сама сфера більше розглядається з точки зору сектору економіки. А в міжнародній рамці поняття відвідувача є основним, деталізуючи їх діяльність, послуги, які вони споживають і як це в результаті впливає на економіку [193]. Невідповідність між визначеннями напрямками слід розглядати як понятійний розрив, який й формує сутність, подальшу порівняність та співставність української та європейської системи, а також формує основу для створення системи даних, за якою можливим може стати порівняння відповідних ринків. Крім того, мають бути створені нові орієнтири для українського законодавства щодо уточнення категоріального апарату відповідно до європейських систем в найближчій перспективі. Звичайно, що такі зміни будуть мати наслідки для перебудови сформованих моделей управління

Звичайно, що існуючі дослідження виражають різні сторони змістовного наповнення категорії «туризм». Вчені відповідно до власних напрямів досліджень підкреслюють ті внутрішні акценти, які мають охарактеризувати діяльність за чітким підходом. Такими підходами можна виокремити існуючі дослідження в площині нормативно правового, суспільно-орієнтованого, соціокультурного, системного, екологічного, цифрового, екосистемного напрямів. В табл. 1.1 представлено підходи до трактування туризму вченими з урахуванням особливостей для подальшого залучення механізмів цифрової трансформації.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування категорії «туризм»

Автор	Трактування категорії
Нормативно-правовий підхід	
Закон України «Про туризм» [108]	Тимчасовий виїзд особи з місця проживання з оздоровчою, пізнавальною, професійно-діловою чи іншою метою за умови, що в місці прибуття вона не провадить оплачуваної діяльності
Туризм ООН [193]	Соціальне, культурне та економічне явище, що передбачає переміщення людей до країн або місцевостей поза межами їхнього звичного середовища з особистою чи діловою метою

Автор	Трактування категорії
Суспільно-орієнтований підхід	
Любіцева О. О. [70]	Виведено з рекреаційної функції суспільного відтворення й розглянуто як суспільне явище та об'єкт географічного пізнання, формою територіальної організації якого є рекреаційна система
Koutoulas D. [172]	Маркетингово орієнтоване визначення – продукт задовольняє потреби туриста і є об'єктом обміну між туристами та підприємствами
Соціокультурний підхід	
Степанов В. Ю., Божко Л. Д. [122]	Кваліфіковано як соціально-культурний інститут універсального спрямування, якому притаманні власна мета діяльності, набір функцій, сукупність соціальних позицій і ролей
Зоря О., Тютюнник Ю., Радлінський М. [47]	Визначено на перетині економіки, соціології, географії, екології та менеджменту
Системний підхід	
Ткаченко Т. І. [127]	Розуміння як складної системи в поєднанні соціальної, економічної та екологічної компонент, подальший генезис якої формується за концепцією сталості
Екологічний підхід	
Соловій І., Адамовський О., Дубовіч І. [121]	Акцент зроблено на сталий туризм і сільський «зелений» (екологічний) туризм. Сталий туризм розглядається як приклад екологізації, пов'язаний з «зеленою» економікою, а екологічна складова як інструмент регулювання туристичної діяльності
Цифровий підхід	
Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. [169]	Визначено як зростаючу залежність DESTINACIЙ і туристів від нових форм цифрових технологій, які роблять можливими перетворення великих масивів даних на ціннісні пропозиції
Екосистемний підхід	
Buhalis D. [146]	Цифрові технології визначають стратегію туризму. Інновації у сфері туризму об'єднують туристичних операторів в екосистеми. Наступною стадією розвитку визначено е-туризм та смарт-туризм, тобто перехід до туризму, який функціонуватиме в «розумному» середовищі
Кочума І., Красномоєць В. [59]	Подано як інноваційну цифрову екосистему, в якій поєднуються смарт-технології, смарт-дестинації та смарт бізнес-мережі для досягнення мети сталого розвитку територій

Джерело: систематизовано за даними [47; 59; 70; 108; 121; 122; 127; 146; 169; 170; 172; 180; 186; 193]

Аналізуючи дані, представлені в табл. 1.1, можна зробити наступні висновки. Що стосується нормативно-правового блоку, то відповідно до нього туризм представлено як тимчасове переміщення з визначеною метою та без здійснення оплачуваної діяльності. За підходом ООН ми маємо ширше визначення туризму, який трактується одночасно як соціальне, культурне й економічне явище. Суспільно-орієнтований блок робить акцент на рекреаційній

функції, а також на функції відтворення для задоволення потреб туриста. Слід звернути увагу, що соціокультурний блок містить міждисциплінарне визначення, відповідно до якого туризм формується як інститут із власними функціями та ролями.

Системний підхід полягає в тому, що туризм поєднує соціально-економічну й екологічну складові. Головна орієнтація відбувається на принципи сталого розвитку. Продовжуючи тему екологічної складової, у роботі виокремлено екологічний підхід, який у таблиці аналізується як зв'язок сталого та сільського зеленого туризму з відповідним спрямуванням туристичної діяльності.

Зважаючи на тематику дослідження, особливу увагу приділено цифровому підходу. За визначеннями вчених, цифровий підхід є перетворенням великих масивів даних на пропозиції для туристів і DESTИНАЦІЙ. Більш глобалізованим для розуміння є екосистемний підхід, який передбачає об'єднання операторів туристичного ринку, а також поєднує смарт-технології, смарт-дестинації та смарт-бізнес-мережі в єдине цифрове середовище. Загальну еволюцію трактувань можна визначити як таку, де туризм розпочинається з факту переміщення й до його дослідження, як складової сталої цифрової екосистеми. Звичайно, методичне значення для дисертації слід визначати в тому напрямі, що туристична сфера одночасно враховує правові, соціальні, економічні, екологічні та цифрові характеристики туризму.

Для туризму основою є туристична послуга, яку, відповідно до нормативно-правових документів, доцільно розглядати як сукупність ціллеспрямованих дій, які надаються суб'єктами туристичної діяльності для задоволення потреб та запитів споживчів [108]. Туристична послуга поєднує різні ознаки та властивості, до яких слід віднести комплексний характер, нематеріальний стан, невіддільність від виробництва для споживання, територіальна віддаленість, сезонність та коливання попиту відповідне, неможливість накопичення тощо. Головна властивість полягає у комплексності. Турист, користуючись послугою, оплачує не одну окрему послугу, а їх

сукупність – перевезення, розміщення, харчування, екскурсійний супровід, розваги та ін. Тому комплексність формує поняття туристичної послуги в якості багаторівневої моделі, яка враховує «невидіми» властивості. В моделі реальна основа ресурсу, об'єкта, засобу розміщення в результаті отримання туристичної послуги буде вже доповнена сервісом, гостинністю, свободою вибору та залученістю до вибору самого споживача туристичної послуги [172]. Ці рівні потрібно формувати при надаванні туристичної послуги. За традиційної моделі такий процес є не легким. Різні рівні цієї моделі, зокрема свобода вибору і переваги, повною мірою генеруються в цифровому середовищі через порівняння пропозицій на онлайн-платформах або на самому сайті оператора між вибором різних схожих послуг. Це може також бути самостійне прокладання маршруту чи обмін відгуками з іншими користувачами. До речі, останнє посилює комплексність туристичної послуги і пояснює ще одну важливу складову для стратегічного управління – якість кінцевого споживання туриста формується за допомогою зусиль багатьох учасників, навіть організаційно не пов'язаних між собою (відгуки), через що жоден з них не контролює загальний результат. Але кожна з властивостей туристичної послуги має цифрове продовження в цифровому середовищі. Крім того, невідчутність послуги, як одна з властивостей, до моменту споживання пояснює вагу відгуків, рейтингів та іншого цифрового контенту, створеного споживачами на цифрових платформах. Вона заміщує туристу можливість дослідити туристичну послугу перед купівлею. Тим самим є підтвердженням зростаючої ролі цифрових технологій при формуванні туристичних послуг.

Звичайно, що туристичні послуги потрібно досліджувати не як окреме явище, а як основу формування ринку туристичних послуг. Наукові підходи до трактування та визначення змістовного наповнення ринку туристичних послуг, які є основою дослідження, представлені в табл. 1.2.

Наукові підходи до трактування категорії «ринок туристичних послуг»

Автор	Трактування категорії
Любіцева О. О. [70]	Ринок туристичних послуг визначено як форму суспільної організації споживання. Сутність полягає в забезпеченні запитів та потреб населення послугами сфери туризму. В сфері формуються споживчі зв'язки між надавачами туристичних послуг та споживачами. Предметом визначено просторово-часові закономірності функціонування ринку туристичних послуг на засадах комплексного розвитку складових
Горіна Г. О. [23]	Ринок туристичних послуг представлено через особливі характеристики. До них відносяться компліментарність, субституція та конвергентність, наявність специфічних властивостей функціонування і взаємодія суб'єктів. Умовою формування є просторова поляризація, яка окреслює модель у певному просторі (наприклад, географічному та економічному) й зумовлює наявність ринкоформуючих факторів на конкретній території
Koutoulas D. [172]	Ринкові відносини в туризмі розглянуто через призму туристичного продукту. Сфера туризму задовольняє потреби туриста і є об'єктом обміну між туристами та підприємствами. Туристичний продукт має композитну природу, складається з матеріальних і нематеріальних компонентів, кожен з яких окремо дає лише часткову вигоду
Костинець Ю. В. [58]	Ринок туристичних послуг розглянуто через цифровізацію, визначено особливості цифровізації ринку та розподілено цифрові інструменти між концепціями індивідуалізованого й сегментованого маркетингу. Окреслено переваги та недоліки кожної з них для споживачів і підприємств

Джерело: складено автором за даними [23; 58; 70; 172]

Дані, представлені в табл. 1.2, дають змогу окреслити головні напрями, які відповідають проведенню дослідження. Слід відзначити підхід О. Любіцевої, яка загалом розглядає ринок як форму суспільної організації споживання. Окрема увага зосереджується на системі просторово-часових зв'язків, до якої включені надавачі та отримувачі послуг [70]. Підхід Г. Горіної акцентує увагу на видовій компліментарності, субституції, конвергентності та просторовій поляризації [23]. Властивості виділено як основні для ринку, і вони є актуальними через особливу увагу до конвергентності. Koutoulas D. передбачає розуміння ринку через обмін і композицію взаємозалежних компонентів [172]. Це загальний напрям, але він включає головну композицію матеріальних і нематеріальних складових. Нам також імponує підхід Є. Костинця, яка окреслює цифровізацію

ринку через його сегментацію [58]. Якщо вести мову про спільний зміст підходів, слід звернути увагу на взаємодію попиту і пропозиції на ринку, комплексність туристичного продукту та територіальну визначеність, що притаманні більшості трактувань цієї категорії, представлених на цей момент у науковій літературі. Основною відмінністю слід вважати зміщення акценту від суспільного споживання до просторової організації ринкової активності у сфері туризму, а також до більшої персоналізації та формування напрямів розвитку цифрових каналів у цій сфері.

Можна звернути увагу на окремий підхід для ширшого розуміння ринку туристичних послуг в площині управління та маркетингової активності. Маркетинговий напрям досліджень було запропоновано Л. Шульгіною, яка представила ринок через механізми поєднання інтересів виробників і споживачів туристичних послуг, а також окреслено сегменти попиту та дослідження каналів збуту [142]. Продовженням досліджень, але вже в сфері цифрового маркетингу, є долучення персоналізованого та сегментованого маркетингу на ринку туристичних послуг [58]. Окремими підходами досліджень представлені можливості застосування технологій нейромаркетингу, які залучені для посилення впливу на споживчі рішення [64]. Роль маркетингових досліджень регіональних туристичних ринків в інформаційному забезпеченні управлінських рішень представлено в роботі О. Беркова та О. Борисюк [8]. Вченими досліджуються маркетингові особливості просування туристичних послуг в конкурентній середовищі [11]. Окремим напрямом стали дослідження туристичного брендингу [136]. Також можна простежити в маркетинговій площині визначення відповідно до комплексного підходу до формування позитивного іміджу дестинації та передумов формування туристичного іміджу України [111; 112]. На національному рівні в існуючих дослідженнях туристичний маркетинг розглядається як інструмент поєднання державних і ринкових пріоритетів розвитку сфери [73].

Крім того, ще одним напрямом досліджень ринку можна виокремити формування ролі сталого розвитку. Так, Т. Ткаченко додала туристичний ринок

у концепцію сталого розвитку і зробила акцент на балансованому розподілі економічних, соціальних та екологічних інтересів в DESTИНАЦІЯХ [127]. Стратегічні передумови сталого розвитку туризму підтверджують, що стійкість і цифровізація в сучасних управлінських практиках розглядаються як пов'язані між собою переваги, що, на нашу думку, відповідає обраному в дисертації підходу до поєднання стратегічного управління та цифрового посилення туристичної сфери.

Зарубіжні дослідження більше спрямовані у сторону системного і технологічного визначення ринку туристичних послуг. Вчені демонструють еволюцію технологій в туристичній сфері, починаючи від комп'ютеризованих систем для бронювання, поступового залучення систем та технологій електронного туризму, та з акцентом уваги останнього часу на смарт-туризм. Можна зробити висновки, що кожна цифрова стадія розвитку не просто обслуговує сферу туризму, а переформатовує його структуру. Такі зміни впливають на перерозподіл ринкової участі між виробниками, посередниками і споживачами, а також формує оновлене цифрове середовище з відповідними пріоритетами [146]. Такими пріоритетами можна виділити через концепцію смарт-туризму нові залучені технології, які самостійно можуть аналізувати елементи цифрових туристичних платформ, формувати сенсорну інфраструктуру та створювати цифрові аналітичні сервіси для більш результативного функціонування ринку в цифровому просторі [169]. Практична реалізація смарт-підходу, представлена вченими, через залучення показників стійкості для прикладу смарт-дестинацій демонструє, як вимірювальні системи перетворюють концептуальний та аналітичний рівень на рівень стратегічного управлінської [170].

Визначаючи методичний розрив, потрібно звернути увагу на відсутність у визначеннях одночасного охоплення цифрових платформ, інформаційних систем і технологій, аналітики даних та відповідних комплексних рішень в системі цифрової торгівлі. Головним поєднуючим елементом вказаних напрямів досліджень визначається цифрова трансформація сфери туризму, яка й має стати

основою формування концептуальних положень конкурентоспроможного функціонування ринку туристичних послуг із залученням представленого цифрового інструментарію.

Загалом, можна зробити висновок про необхідність розглядати цифрову складову як внутрішній елемент сучасного ринку, а особливу увагу зосереджувати саме на цифровій трансформації подальшого розвитку. Слід також враховувати, що трансформація ринку туристичних послуг передбачає не просте залучення цифрових технологій, а пристосування операторів ринку до відповідних можливостей використання цифрового інструментарію у своїй діяльності. І саме тут виникають особливості їх практичної реалізації.

Наукові дослідження останніх років доводять зростання інтересу до поєднання цифровізації та розвитку ринку туристичних послуг. Загалом, розуміння особливостей цифровізації в різних сферах, зокрема й для сфери туризму, можна простежити в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до трактування категорії «цифровізація»

Автор	Трактування категорії
Марусей Т. В. [75]	Диджиталізація (цифровізація) визначена як виробництво, продаж і постачання товарів через комп'ютерні мережі. Цифрова економіка представлена як економіка, яка базується на цифрових комп'ютерних технологіях. Наголошується на поєднанні цифрової та традиційної економіки
Ільницька-Гикавчук Г. Я. [48]	Диджиталізація представляє запровадження цифрових технологій у різні сфери суспільного життя, в тому числі й у туристичну сферу. Розглянуто принципи диджиталізації туристичного бізнесу, визначено проблеми запровадження та переваги
Садова Н. В. [118]	Впровадження цифрових технологій визначає подальшу трансформацію бізнес-процесів і, як наслідок, відбуваються зміни в системах управління на всіх рівнях ринку туристичних послуг. Цифровізація економіки є передумовою появи нових типів підприємств туристичної сфери, зокрема, таких як віртуальні компанії та просторово розподілені мережеві структури. Звернено увагу на підприємницькі ризики, які формуватимуться в умовах цифровізації бізнес-процесів
Костинець Ю. В. [58]	Цифровізацію подано як засіб реалізації концепцій персоналізованого та сегментованого маркетингу на ринку туристичних послуг. Визначено особливості цифровізації ринку, систематизовано відповідні цифрові інструменти

Автор	Трактування категорії
Шевелюк М. М. [140]	Цифровізація представлено як актуальний напрям розвитку у сфері туризму. Підтверджено, що процес потребує постійної уваги з розумінням швидкості появи нових цифрових технологій і темпів їх поширення. А аналіз цифрового розвитку формує завдання, які постають перед сферою туризму на рівні
Pencarelli T. [180]	Цифрову трансформацію представлено як чинник зміни середовища функціонування, при чому цифрові технології привносять новації в діяльність підприємств, а перехід до Індустрії 4.0 перебудовує сталі моделіта потребує окреслення оновлених напрямів досліджень
Buhalis D. [146]	Цифровізацію досліджено через еволюцію їх залучення (інформаційно-комунікаційні технології – е-туризм – інтелектуальний туризм). Технології визначають стратегію і конкурентоспроможність туристичних операторів та дестинацій, об'єднують сервісні екосистеми і дають змогу створювати цінності на всіх етапах

Джерело: складено за даними [48; 58; 75; 118; 140; 146; 180]

Представлені в табл. 1.3 дані дають змогу виокремити кілька підходів, за якими вчені визначають цифровізацію. Основними є технологічний, процесний, організаційний, маркетинговий, динамічний, трансформаційний та еволюційно-екосистемний підходи. Звичайно, цифровізацію можна розглядати через виробництво, реалізацію і постачання туристичних послуг та товарів за допомогою комп'ютерних мереж. Вчені наголошують на необхідності запровадження цифрових технологій у туристичну діяльність для здійснення аналітики. За процесним підходом цифрові технології мають бути залучені до систем управління, але особливу увагу слід звернути саме на еволюційно-екосистемний підхід, тобто на розуміння перспектив розвитку саме на засадах цифрової еволюції – від інформаційно-комунікаційних технологій до смарт-туризму. Цифрова трансформація відбувається протягом останнього часу і вже має певні результати. Окремі оператори ринку вже активно використовують цифрові технології, інші ще ні. При чому слід розуміти, що залучення цифрових технологій також має проходити етапи еволюції й в межах підприємства. На нашу думку, досить складним буде залучення цифрового інструментарію високого рівня до компанії, в якій відсутній досвід використання інформаційно-

комунікаційних технологій, і, в першу чергу, це пов'язано саме з наявними компетентностями та ресурсним забезпеченням.

Звичайно, цифровізація змінює не лише визначені канали продажу, наявні бізнес-моделі, систему управління та структуру учасників за рахунок формування нового цифрового ринку, а й, особливо, механізми створення туристичних товарів. Слід відзначити методичне значення, яке полягає в потребі виокремлювати цифровізацію як окремий процес.

Туристичний ринок функціонує за власними правилами, а цифрова трансформація може його або посилювати, або послаблювати. Вона є допоміжним інструментом. Обмеженнями можливостей цифрової трансформації є те, що цифрові платформи, інформаційні системи і цифрові дані представлені як інструмент обслуговування, а не як повноцінний елемент ринку. Протягом останніх років саме через цифрові канали проходить основний пошук інформації, виявлення попиту, порівняння пропозицій і цифровий продаж туристичних послуг.

Аналітичні результати аналізу викликів і можливостей цифровізації в сфері туризму з акцентом на малих і середніх підприємствах визначають базовими перешкодами посилення цифрової трансформації ринку та масштабування цифрових туристичних послуг дефіцит цифрових компетентностей і фінансових ресурсів підприємств [150]. А виходячи з цього також в продовження можна говорити про посилення асиметрії між масштабними цифровими платформами та локальним цифровим бізнесом, що, в свою чергу, підтверджує необхідність інституційної узгодженості. Представлене створює актуальний базис для дослідження вітчизняного ринку та для формування векторів євроінтеграції за курсом Європейської Комісії. В існуючих дослідженнях наводяться відповідні характеристики цифровізації як парадигми управління розвитком туризму, пов'язані з євроінтеграційним вектором [87].

З огляду на виявлені проблеми, першочерговим завданням є створення адаптивної нормативної бази, яка б враховувала специфіку екосистем та

соціально-економічні умови регіонів. Для цього доцільним є впровадження цифрових платформ погодження дозвільних процедур, що дасть змогу зменшити адміністративний тиск на бізнес і підвищити прозорість процесів. Важливим напрямом виступає застосування ризик-орієнтованих підходів у системі контролю, які дозволяють зосереджувати зусилля на зонах підвищеного екологічного ризику, замість уніфікованого та часто надмірного регулювання. Окремої уваги потребує розвиток партнерських моделей управління туризмом, що передбачають активну участь місцевих громад, бізнесу та органів влади у прийнятті рішень щодо використання природних територій. Це сприятиме формуванню довіри між стейкхолдерами та забезпечить баланс інтересів. Таким чином, подолання суперечностей між екологічним протекціонізмом та інноваційним розвитком туризму можливе лише за умови поєднання стратегічних підходів: цифровізації, адаптивного управління та партнерства та партнерства.

Окремої уваги потребує розвиток партнерських моделей управління туризмом, що передбачають активну участь місцевих громад, бізнес та органів влади у прийнятті рішень щодо використання природних територій.

Відповідно до предметно-об'єктної сфери даного дослідження сформовано визначення ринку туристичних послуг. Так, ринок туристичних послуг – це складна система, яка об'єднує суб'єктів туристичної діяльності, дестинації, споживачів, інфраструктурні склади, цифрові платформи, інформаційні системи і технології, регуляторні інституції та механізми взаємодії між учасниками, а також її функціонування забезпечується поєднанням ринкового, інституційного та цифрового розвитку.

На відміну від існуючих, запропоноване визначення полягає у включенні цифрового та інституційного впливів до системи, не як зовнішнього ринкового середовища, а в якості рівноправного структурного елемента. Такий підхід дає змогу розуміти цифровізацію не за доданою характеристикою, а через внутрішню важливість цифрових властивостей об'єкта управління для подальшого розвитку.

Відповідно до запропонованого визначення категорії сформована структурна модель ринку туристичних послуг, яку доцільно формувати через побудову взаємопов'язаних блоків (рис. 1.1).

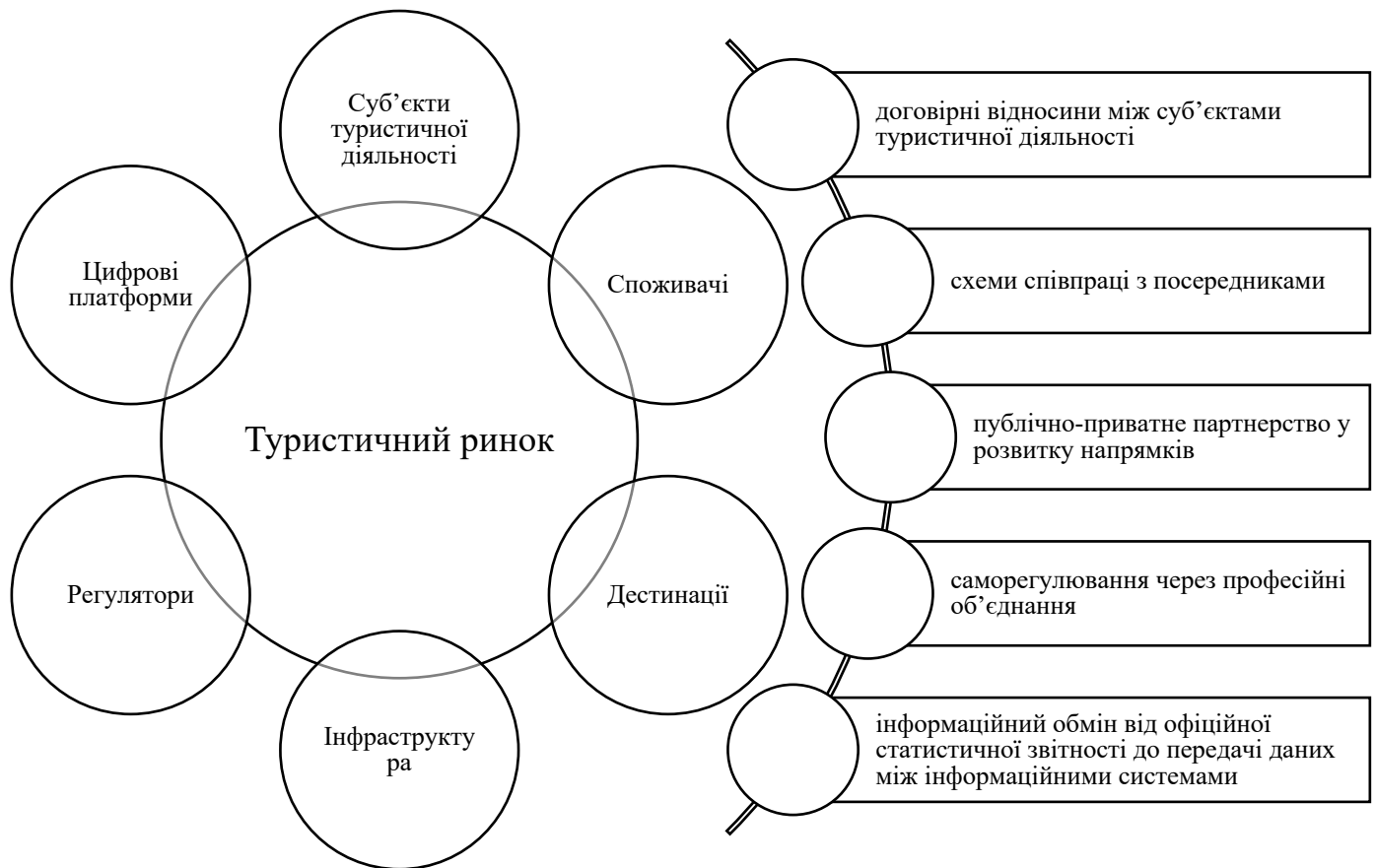


Рис. 1.1. Складові ринку туристичних послуг та механізми взаємодії

Джерело: систематизовано автором

Як представлено на рис. 1.1, до структури залучені суб'єкти туристичної діяльності, споживачі, дестинації, регуляторний вплив, інфраструктурна складова та окрема увага приділена цифровим платформам. Зовнішні суб'єкти – це туроператори, турагенти, засоби розміщення, перевізники, заклади харчування, екскурсійні бюро, суб'єкти сільського та подієвого туризму, загалом, оператори ринку туристичних послуг. Споживачі представлені більше в розрізі поведінки споживача на ринку: пошук, порівняння варіантів, бронювання, оплата, комунікація тощо. Далі – дестинації, тобто територіально

локалізовані комплекси ресурсів і послуг. До представлених регулятори належать центральний орган виконавчої влади у сфері туризму, органи місцевого самоврядування, професійні об'єднання, а з акцентом на євроінтеграційний вектор додаються також інституції ЄС, які формують стандарти європейської туристичної сфери, захисту прав споживачів і функціонування туристичних платформ в європейському цифровому просторі. Інфраструктура складова представлена ресурсним техніко-технологічним забезпеченням (транспортна інфраструктура, комунальна та ін., а також інформаційно-комунікаційна інфраструктура). Цифровий блок відрізняє сучасну конфігурацію ринку туристичних послуг від доцифрової структури. До нього включені цифрові платформи, інформаційні системи та технології, масиви даних та цифрові інструменти аналітики тощо. На нашу думку, саме останній блок є основним об'єктом управлінського впливу та потребує пошуку рішень та напрямів вдосконалення.

Блоки між собою створюють систему та поєднуються за допомогою відповідних механізмів взаємодії, якими визначені договірні відносини, посередницькі схеми, публічно-приватне партнерство, саморегулювання через професійні об'єднання та інформаційний обмін, наприклад, статистичної звітності чи передачі даних між системами. Цифровізація має бути залучена саме до останнього механізму. Доцифровий паперовий документообіг і особисті контакти поступилися програмним інтерфейсам, електронним кабінетам, програмам автоматизованого обміну. При чому слід відзначити, що від цифрової спроможності та сумісності цих каналів залежить ринкова ситуація та активність учасників ринку, швидкість ринкових змін та швидкість реакції операторів ринку на зміни попиту й пропозиції, результативність управлінських систем та систем стратегічного планування й прогнозування на основі даних. Таким чином, інтеграція інформаційних систем та технологій належить до стратегічних механізмів цифрової трансформації, а не до технічних деталей, тому й формує окремий цифровий блок.

Слід відмітити, що цифрова платформа сама по собі є активним посередником на ринку. Алгоритми, ранжування, політика агрегаторів, правила оновлення відгуків на цифрових платформах й ін. мають безпосередній вплив на конкурентних позиції суб'єктів. Для малого за розміром туристичного підприємства залежність від цифрової платформи означає з однієї сторони розширений доступ до споживачів, але з іншої втрату контролю над клієнтськими даними. Наявна асиметрія представлена в матеріалах Європейської Комісії [150]. Таким чином, зважаючи на виявлений чинник впливу, посилюється регуляторна складова щодо правил цифрових ринків і підтверджує потребу вводити інституційний рівень до структуризації ринку туристичних послуг.

Загалом, чинники впливу можна згрупувати наступними сукупностями. Базові чинники – попит, включаючи доходи населення, демографічну ситуацію, платоспроможність, вартість і доступність подорожей, безпекову ситуацію, споживчі вподобання, і пропозиція – туристичні ресурси, розміщення засобів, інфраструктурне забезпечення, вартість формування туристичних товарів та послуг. Стратегічні чинники охоплюють ресурсну базу, доступність території, інституційне регулювання, стандартизацію послуг і механізми державної підтримки. Цифрові чинники – цифрова зрілість учасників і територій, що враховує здатність залучати інформаційно-комунікаційні технології, відкриті дані, цифрові системи прийняття управлінських рішень, хмарні сервіси, бізнес-аналітику, штучний інтелект, цифровий маркетинг, електронну комерцію та ін. Представлена сукупність чинників при поєднанні та взаємодії змінює характер прояву кожної з них. Так, цифрові канали переформатовують структуру запиту, аналітика даних – формування пропозиції та прогнозування стратегій розвитку, електронна комерція – пропозиція та створення цифрових платформ. Ці чинники також створюють можливість оновити управління туристичною сферою на цифровій основі. Автоматично такий перехід не відбудеться через потребу опрацювання рішень щодо архітектури даних, сумісності цифрових систем і

цифрових компетентностей. Визначені питання формуються в площині управління.

Управління розвитком ринку відбувається в різних площинах. Дослідження вчених спрямовані на обрані актуальні напрями, кожен з яких демонструє свою специфіку, має як переваги, так і недоліки. Але важливим є визначити вектори для подальшого пристосування існуючого теоретичного базису до особливостей даного дослідження, особливо зважаючи на те, що саме управління розвитком туристичного ринку слід виокремлювати в якості центральної категорії дослідження. Визначення категорії управління розвитком туристичної сфери представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до управління розвитком ринку туристичних послуг

Автор	Трактування категорії
Горіна Г. О. [23]	Управління розвитком ринку туристичних послуг представлено як реалізацію кумулятивної концепції, побудованої на взаємодії інституційно-правового, соціально-економічного та інтеграційного векторів. Метою визначено формування конкурентоспроможного ринку через перманентний і рентабельний розвиток. Серед стратегічних пріоритетів окреслено впровадження аутентичного управління, що базується на специфічні туристичні можливості ринків та включає асиметричність їх інфраструктурного розвитку
Хитра О. В., Палюх В. В. [135]	Публічна управлінська діяльність у туристично-рекреаційній сфері оновлюється під впливом цифровізації. Змінюється об'єкт управління – дестинація, орієнтована на цифровізацію туриста. Туризм трактується як складна смарт-система, яка може самоорганізовуватись, але така система потребує виважених управлінських рішень
Нікітенко К. С. [87]	Приділено увагу цифровізації, яку позиціоновано як парадигму управління розвитком туризму, а її значення досліджено через забезпечення стійкості туристичної сфери

Джерело: складено за даними [23; 87; 135]

Аналіз категорій, представлених у табл. 1.4, дає змогу зробити такі висновки. Так, у дослідженнях Г. Горіної більшою мірою представлений стратегічний підхід, який характеризує взаємодію, інтеграцію та спільні вектори розвитку за всіма складовими – інституційною, правовою, соціальною та економічною. Метою стратегічного підходу є розвиток ринкових відносин та

формування конкурентоспроможного, перманентного і рентабельного ринку туристичних послуг. Також цікавим є смарт-підхід, який фокусує увагу на змінах у системі управління та розумінні дестинації як смарт-системи. Тут вже простежується орієнтація на цифрового туриста, цифровізацію галузі та загалом цифрову трансформацію туристичного ринку. Підхід К. Нікітенко більшою мірою полягає в тому, що цифровізація має стати новою управлінською системою. Саме вона має забезпечити стійкість туризму. Однак слід звернути увагу, що спільний управлінський вектор, який поєднує цифровізацію та стійкість, не завжди може бути реалізований. В існуючих дослідженнях, на нашу думку, недостатньо розкривається кількісне оцінювання цифрової спроможності та результативності управлінських рішень. Це якраз і створює розрив між цифровим розвитком та формуванням відповідної стійкості ринку. Для дослідження таке обґрунтування є важливим, тому що саме воно сприяє формуванню багаторівневої моделі управління, яка одночасно враховуватиме організаційні, правові, економічні та, зокрема, цифрові інструменти, які представлені в дослідженнях багатьох авторів, але посилити її потрібно саме інструментарієм оцінювання.

Таким чином, управління розвитком ринку туристичних послуг в межах дослідження запропоновано визначати як цілеспрямований вплив суб'єктів управління на структуру, кількісні та якісні характеристики ринку, що реалізується за допомогою економічних, організаційних та цифрових інструментів з метою забезпечення збалансованого зростання ринку, його конкурентоспроможного розвитку та подальшої інтеграції до європейського туристичного простору. Таке визначення, на нашу думку, включає представлені цифрові напрями управлінського впливу на рівні з традиційними, а також враховує необхідність оцінювання результативності функціонування ринкової системи.

Реалізувати визначений вплив потрібно на кількох рівнях, що продемонстровано на рис. 1.2.

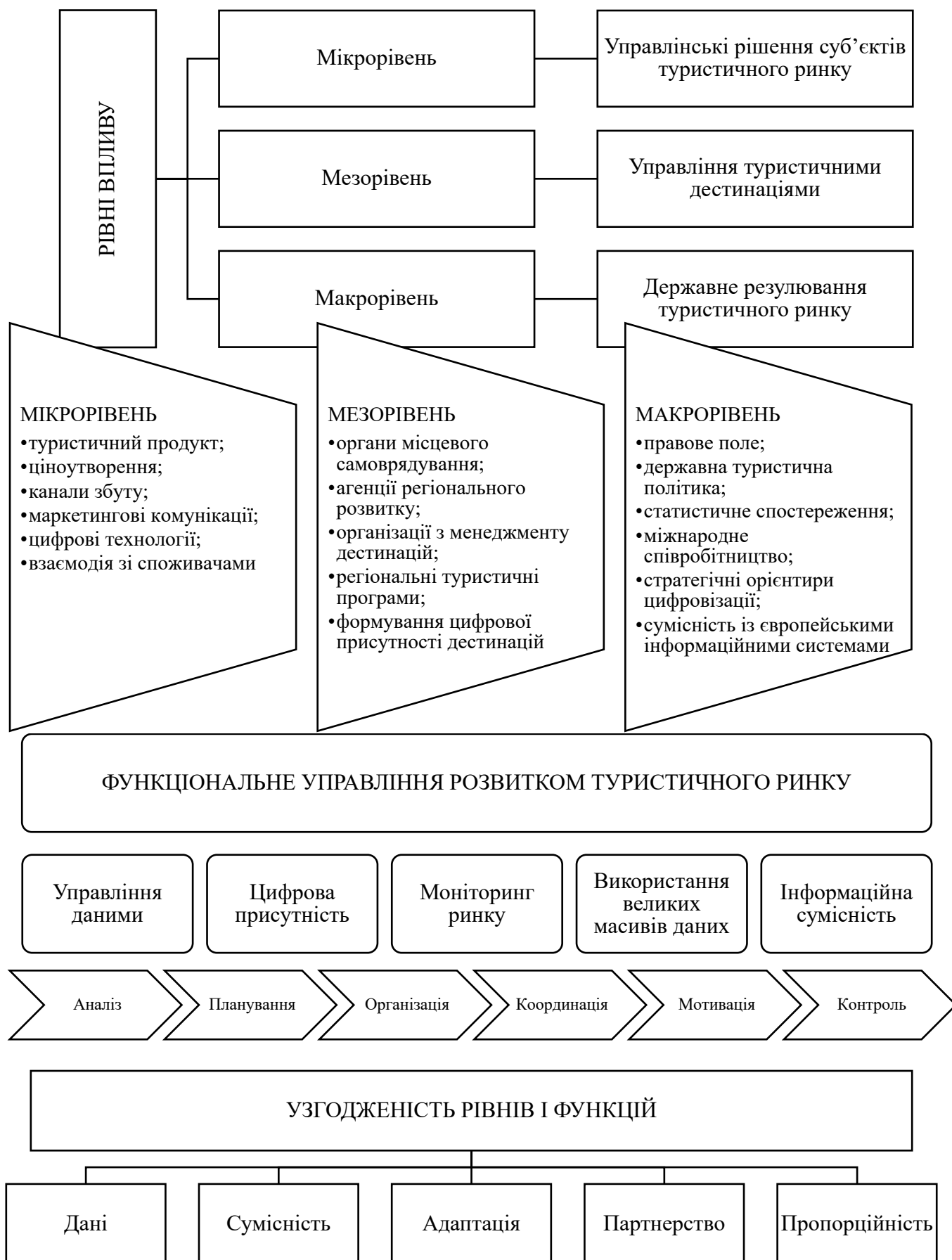


Рис. 1.2. Рівні впливу на розвиток ринку туристичного послуг

Джерело: систематизовано автором

На рис. 1.2 представлено загальну логіку управлінського впливу на ринок туристичних послуг. Вона формує окремі площини, зокрема рівні впливу, їх змістове наповнення, а також функціональний цикл управління та окремі вимоги щодо узгодженості. Така система побудована не як ієрархія, а як блоки, які повністю є взаємодоповнювальними.

Що стосується мікрорівня, то це площина суб'єктів туристичного ринку. Мікрорівень включає рішення окремого підприємства щодо формування туристичного продукту, ціноутворення, вибору каналів збуту чи маркетингових комунікацій. Крім того, суб'єкт самостійно приймає рішення щодо застосування цифрових технологій, цифровізації бізнес-процесів і загалом виходу у цифрове середовище. Це рівень швидкої реакції на ринкові зміни. Перелічені функції можуть бути посилені від цифрової складової. Так, ціноутворення прив'язане до алгоритмів аналітики, збут до цифрових платформ, комунікація зі споживачами до цифрових каналів. Таким чином, саме через цифрові технології формується ринкова активність ринкових суб'єктів.

Мезорівень – це управління DESTИНАЦІЯМИ. Рівень утворюють органи місцевого самоврядування, агенції регіонального розвитку, організації з управління DESTИНАЦІЯМИ та регіональні туристичні програми. Посилення цифрової трансформації для регіонального ринку та формування цифрової присутності DESTИНАЦІЙ відбувається саме на цьому рівні. Також на цьому рівні вирішуються ті питання, які підприємство самостійно не може розв'язати. Зокрема, це стосується просування туристичних територій, формування спільної інфраструктури або узгодження інтересів між кількома десятками операторів, які функціонують в межах визначених територій чи DESTИНАЦІЙ.

Мезорівень також працює як проміжна ланка. Він переводить державні орієнтири з макрорівня в контекст регіонального управління і водночас агрегує проблеми мікрорівня, тобто окремих туристичних бізнесів, до єдиної системи.

Слабкі сторони мезорівня можна визначити через організацію управління DESTИНАЦІЯМИ, оскільки цей інструмент розвинений нерівномірно, цифрова присутність значної частини територій є обмеженою і не має спільної

інформаційної основи. Тому залучення цифрових інструментів є складним процесом і вимагатиме значного вкладення ресурсів.

Макрорівень представлений через державне регулювання ринку туристичних послуг. Цей рівень окреслює правове поле, туристичну політику, враховує статистичні спостереження, а також формує стратегічні орієнтири цифровізації та впливає на сумісність із європейськими туристичними системами і просторами. Крім того, слід відзначити, що саме на цьому рівні цифровізація переходить із категорії технічного забезпечення до категорії стратегічного вибору. Для посилення євроінтеграції українському бізнесу потрібно мати відповідну національну рамку та систему управління на національному рівні. Без узгодження відповідних класифікаторів, стандартів і методик, зокрема статистичного спостереження та аналітики даних, інтеграція в європейський простір матиме більш декоративний характер.

Що стосується функціонального циклу управління, представленого на рис. 1.2, то блок відображає замкнений цикл, який враховує аналіз, планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Цикли є однаковими для всіх трьох рівнів, і різниця полягає лише в масштабі та інструментарії, який залучається на кожному з рівнів. Замкненість і циклічність мають більш формалізований характер, тобто результати контролю повертаються до аналізу, а розрив цього ланцюга зводиться до отримання результатів, які впливають на прогнози та формування оновлених стратегій перспективного розвитку. Цифрове середовище в цій структурі скорочує цикл, оскільки формує систему аналітики даних, яка проходить всі етапи, а за допомогою цифрових інструментів утворюється масив даних, що проходить стадії обробки, аналізу та прогнозування з найменшими втратами часу. Загалом, функціональне управління в цифровому вимірі представлено елементами, які утворюють цифрову надбудову над класичним циклом. Це управління даними, цифрова присутність, моніторинг, використання великих даних, а також інформаційна сумісність. Управління даними обслуговує аналіз, який, в свою чергу, призначений для контролю. Цифрова присутність аналогічно комплексно

впливає на цифровий ринок, цифрові продажі та цифрові комунікації. Дані є основою для планування й організації, а інформаційна сумісність координує повну єдність між рівнями. Ці елементи не дублюють традиційні функції, а змінюють сам спосіб їх залучення, тому їх подано окремою рамкою.

Що стосується умов узгодженості рівнів і функцій, то слід відзначити виокремлені в дослідженні вимоги. До них віднесено дані, пропорційність, сумісність, адаптація та партнерство. Спільна інформаційна основа – це базис для всіх рівнів, яка формується на основі аналітичних даних. Крім того, технічна і методична здатність систем обмінюватися інформацією та даними зумовлює необхідність сумісності. Спроможність швидко отримувати подану інформацію та формувати відповідні управлінські рішення є основою для адаптації. Взаємодія держави, бізнесу і територій у форматі трьох рівнів, представлених на рисунку, якраз створює відповідне партнерство. Пропорційність відповідає за глибину регуляторного втручання, масштаби ринку, а також за відповідний розподіл та функціональне навантаження між рівнями.

Управлінський вплив дає результат лише за умови, що всі рівні працюють у спільному інформаційному просторі, а функціональний цикл формує сильну систему стратегічного управління на кожному рівні. Порушення умов узгодженості розриває вертикальний концепт, таким чином, рішення макрорівня не доходять до підприємства, а дані підприємства не формують регіональний сегмент ринку. Саме тому побудову системи управління розвитком ринку туристичних послуг ми пропонуємо починати не з окремих інструментів, а з архітектури даних і сумісності систем,

Особливу частину досліджень формує європейський контекст для систем стратегічного управління додаткові завдання, відповідно до проведеного аналізу можна сформулювати наступні висновки. Угода про асоціацію між Україною та ЄС окреслює пропозиції та передачу знань у сфері міжнародного співробітництва в туризмі [130]. Крім того, одним з важливих завдань визначено цифровий перехід із спільною рамкою трансформації туристичної екосистеми ЄС та формування спільного європейського простору туристичних даних й

підтримку цифровізації для малого й середнього бізнесу [151]. Цілі щодо цифрової інтенсифікації таких підприємств, використання хмарних технологій, аналітики даних та штучного інтелекту визначені програмою «Цифрове десятиліття – 2030» [148]. Для України, після отримання статусу кандидата в члени ЄС, представлені документи оновлюють цільовий напрям трансформації сфери, а також формують систему для виявлення цифрового розриву між Україною та країнами ЄС з метою нівелювання максимальних відмінностей. Аспекти функціонування туристичної сфери України на період євроінтеграції раніше охарактеризовано на етапі формування асоціаційних зобов'язань [16]. У новітніх дослідженнях туристична сфера вже розглядається як складова євроінтеграційних трансформацій політики держави, крім того, вона все більше формується на засадах сталого розвитку, інноватизації та цифрової трансформації [38; 54; 92].

1.2. Цифровізація туристичної сфери та функціональне навантаження цифрових інструментів

У дослідженні туристичної сфери важливим узагальненим показником для виявлення рівня цифрової трансформації є цифрова зрілість. Основна проблема є в тому, що термінологія цифровізації залучена в туристичну сферу з загальноекономічного та управлінського напрямку досліджень і тому вживається по-різному. Одні вчені поєднують цифровізацію з автоматизацією, інші з цифровою трансформацією, в окремих випадках пропонується розглядати ці поняття як синоніми. Для даного дослідження важливо проаналізувати категоріальний апарат та в подальшому розмежовувати суміжні поняття, формувати визначення основних категорій та систематизувати функціональне навантаження цифрових інструментів у туристичній сфері з розумінням особливостей подальшого формування концептуальних положень для системи управління розвитком ринку туристичних послуг.

Також необхідним є звернути увагу на цифрову трансформації через розмежування послідовних процесів. Цифровізація передбачає перебудову процесів на основі цифрових технологій, внаслідок чого змінюється процес провадження діяльності, а не форма. Так, прикладом можна проаналізувати цифрування, яке означає переведення інформації з аналогової форми в цифрову – сканування документів, електронний облік, створення бази даних, але цифрова трансформація все ж таки охоплює глибший рівень і включає саму зміну бізнес-моделей та структури сфери.

Стосовно туристичної сфери з існуючих досліджень виявлено, що цифрова трансформація пройшла всі стадії від електронних систем резервування через онлайн-дистрибуцію до цифрових платформ бізнес-моделей, у яких цінність створюється спільно основним оператором ринку туристичних послуг, посередником і самим туристом [180]. В дослідженні також акцентовано увагу на нерівномірність проходження стадій різними сегментами в сфері, автор зосереджується на мікрорівні підприємства і туристичного продукту, тоді як управління ринком та значення держави залишаються за межами проведеного аналізу. Спираючись на необхідність розмежування, представлено відповідне до предметно-об'єктної сфери даного дослідження визначення категорії «цифровізація», яке ми розуміємо як системне впровадження цифрових технологій у діяльність суб'єктів туристичного ринку, функціонування дестинацій та інституційного середовища сфери, що змінює способи створення, розповсюдження та розміщення туристичних послуг, механізми взаємодії учасників ринку та інформаційну основу управлінських рішень в стратегічній площині. Відмінність від існуючих досліджень полягає в тому, що вченими зазвичай цифровізація трактується як процес, а в нашому випадку це більше про стан, і головним показником отримання результату виступає цифрова зрілість. Охоплення не обмежується підприємствами, до цифровізації включено й інші організації та установи. Також слід відзначити, що зміна інформаційної основи прийняття управлінських рішень виокремлена як самостійна ознака, на нашу

думку, саме вона перетворює цифровізацію з технічного процесу на управлінський та підвищує рівень до стратегічного.

Для проведення дослідження цифровізації важливо звернути увагу на цифрові інструменти, які формують її основу. Будь-який процес має свої особливості, тому формування єдиного та універсального інструментарію для всіх сфер не може бути можливим, крім того, особливості функціонування туристичної сфери мають окреслити з різних сторін саме такі інструменти, які є практичними для залучення у діяльність учасників туристичного ринку. В табл. 1.5 представлені визначення цифрових інструментів.

Таблиця 1.5

Наукові підходи до трактування цифрових інструментів у сфері туризму

Автор	Трактування категорії
Костинець Ю. В. [58]	Цифрові інструменти розподілено за маркетинговими концепціями індивідуалізованого та сегментованого маркетингу. Для кожної групи визначено переваги, недоліки та сферу застосування як для споживачів, так і для підприємств туристичного ринку
Ільницька-Гикавчук Г. Я. [48]	Основним інструментом визнано цифрові платформи, значення яких розглянуто через зростання туристичного бізнесу, окреслено принципи диджиталізації, а також звернено увагу на наявні проблеми запровадження та переваги застосування платформ
Морохович В. С., Кашка М. Ю., Талапа С. Ю. [83]	До основних напрямів та інструментів цифровізації туристичного бізнесу віднесено нові технологічні рішення, системи пакетування в реальному часі, сервіси бронювання та онлайн-сервіси прямого продажу. Цифрові інструменти представлені як технологічні напрями розвитку ринку туристичних послуг
Писарева І. В., Яловнича К. О. [105]	Склад цифрового інструментарію окреслено через мобільні застосунки, технології віртуальної та доповненої реальності, персоналізовані маршрути, рішення на основі штучного інтелекту, автоматизовані системи управління туристичними потоками
Кара О. С., Міхо О. І., Растворова М. С. [51]	Смарт-технології визначено інструментальною основою підвищення якості туристичних послуг і зростання привабливості дестинації. Проаналізовано світовий досвід запровадження цифрових інструментів та перспективи застосування в дестинаціях
Періг Т., Терлецька О. [102]	В умовах воєнного стану призначення цифрових інструментів переосмислено і пріоритетними стали технології забезпечення безпеки туристів, моніторингу ситуації та оперативного інформування, а також проаналізовані інноваційні сервіси, віртуальні тури, представлені аналітичні рішення для управління туристичними потоками

Джерело: складено за даними [48; 51; 58; 83; 102; 105]

З даних табл. 1.5 можна зробити висновок про наявність значної кількості напрямів визначення цифрових інструментів. Так, можна виокремити наявність маркетингового блоку, блоку цифрових платформ, операційного, імерсивного та інтелектуального блоків. Окремо слід визначити блок DESTINACIЙ І БЕЗПЕКОВИЙ БЛОК. Крім того, слід відзначити, що еволюційне призначення цифрових інструментів в існуючих дослідженнях передбачає широкий спектр процесів – від просування і продажу до управління потоками, персоналізації та аналітики даних. Можливими є виокремити спільні характеристики щодо вбудованості інструментів у конкретні бізнес-процеси та їх врахування під час формування управлінських стратегій. Загалом, можна підтвердити доцільність класифікації інструментів не лише за технологією, а й за функціональним призначенням, завданнями та основними напрямками їх залучення до процесів на ринку, що дозволить в подальшому більш чітко сформувати концептуальні положення та орієнтувати цифрові інструменти на відповідні системи.

У науковій літературі терміни «цифрові технології» та «цифрові інструменти» рідко вживаються як взаємозамінні, хоча між ними існує змістовна відмінність. Технологія є способом опрацювання даних, до технологій віднесені хмарні обчислення та хмарні сервіси, машинне навчання. Також може визначатись як інструмент технологія, вбудована в конкретний управлінський чи бізнес-процес і спрямована на досягнення певного результату. Одна й та сама технологія управління може формувати різні інструменти, наприклад, аналітика даних виступає інструментом прогнозування попиту в туроператора, інструментом моніторингу потоків в DESTINACIЇ та інструментом персоналізації пропозицій у готельній мережі. У межах дослідження цифрові інструменти у сфері туризму визначено як програмні, платформені та сервісні рішення, які вбудовані в процеси створення, пропозиції, продажу та споживання туристичних послуг та в процеси управління туристичним ринком і забезпечують досягнення вимірюваних управлінських, комерційних та комунікаційних результатів. Акцент на вимірюваності результатів в даному дослідженні зроблено для того,

щоб створювати перехід від управлінського розуміння до оцінки ефективності цифровізації.

Ретроспектива досліджень підтверджує необхідність розмежування. Цифровий інструментарій туризму має значимий еволюційний розвиток. Кожне «покоління» цифрової трансформації спиралось на нову технологію, однак основні функції, які виконував цифровий інструментарій залишались незмінними. Стійкість функцій для змін технологій має більш методичне значення, за яким можна класифікувати інструменти не за технологічною основою, яка з часом все ж таки застаріває, а за функціональним навантаженням, яке зберігається попри вплив різних чинників. Додатковим критерієм впорядкування є використання туристичного продукту споживача. На кожному з етапів працює ефективно тільки власне сформований набір цифрових інструментів, а вже повне охоплення всіх етапів характеризує зрілість цифрового середовища призначення. Глобальний вимір еволюції визначено в матеріалах Всесвітньої туристичної організації щодо цифрової трансформації туризму, а роль цифровізації в розвитку світової туристичної індустрії підтверджується й новітніми емпіричними розвідками [196; 197].

Систематизацію функціонального навантаження цифрових інструментів доцільно визначати за критеріями завдань, які вони виконують у туристичній сфері. Аналіз практики застосування дає можливість виокремити ряд завдань:

- забезпечення інформаційної доступності туристичних послуг;
- автоматизація продажів;
- персоналізація пропозицій;
- підвищення якості комунікації зі споживачами;
- формування цифрового сліду;
- аналітичне забезпечення рішень щодо попиту;
- моніторинг туристичних потоків;
- підвищення прозорості статистичних даних;
- підтримка малого і середнього туристичного бізнесу;
- поглиблення міжінституційної взаємодії та ін.

Кожному завданню відповідає власний набір інструментів, узагальнених і представлених в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Функціональне навантаження цифрових інструментів у сфері туризму

Завдання	Цифрові інструменти
Інформаційна доступність послуг	Сайти DESTINACIЙ, туристичні портали, картографічні сервіси, онлайн-довідники
Автоматизація продажів	Системи онлайн-бронювання, платіжні сервіси, канали електронної комерції
Персоналізація пропозицій	Рекомендаційні алгоритми, CRM-системи, інструменти штучного інтелекту
Комунікація зі споживачами	Соціальні медіа, месенджери, чат-боти, цифрові платформи для поширення відгуків
Формування цифрового сліду	Системи веб-аналітики, мобільні застосунки, програми лояльності, користувацькі кабінети
Аналітика попиту	Системи бізнес-аналітики, аналіз великих даних, прогнозні моделі, сценарні моделі
Моніторинг туристичних потоків	Геоінформаційні системи, дані мобільних операторів, сенсорні мережі
Прозорість статистики	Портили відкритих даних, електронна звітність, інтегровані реєстри, офіційна статистика та спостереження
Підтримка малого і середнього бізнесу	Цифрові кабінети, електронні державні послуги, навчальні онлайн-платформи
Міжінституційна взаємодія	Програмні інтерфейси обміну даними, спільні інформаційні системи, хмарні сервіси

Джерело: систематизовано за даними [49; 99; 146; 150; 159; 169]

У табл. 1.6 представлено охоплення комерційних, комунікативних, аналітичних, статистичних та інституційних процесів. До забезпечення інформаційної доступності віднесено сайти й портали; автоматизація продажів представлена онлайн-банкінгом, фінансовими сервісами та електронною комерцією; до персоналізації включені рекомендаційні алгоритми; комунікацію представлено соціальними мережами та відповідними цифровими платформами; мрім того, формування цифрового сліду є можливим через вебаналітику, мобільні застосунки, програми тощо. Слід відзначити, що інші показники, зокрема аналіз попиту, бізнес-аналітика, великі дані та прогностичні моделі,

повністю спираються на систему моніторингу і забезпечують, на нашу думку, прозорість статистики, яка може реалізовуватися через відкриті дані, електронну звітність, а також торговельні реєстри. Міжінституційна взаємодія та підтримка малого і середнього бізнесу, яка сьогодні є одним з основних напрямів розвитку цифровізації, представляють загальну логіку поєднання моделі. Тому така модель вказує на багатофункціональність, за якої один інструмент може одночасно забезпечувати всі процедури щодо продажу, комунікації, роботи з даними, аналітики та контролю в межах одного рішення.

Наведена систематизація сформована для загальногорозуміння функцій і характеристики, які цифрові інструменти ефективні для забезпечення розвитку туристичного ринку (рис. 1.3)

Цифрові інструменти розвитку туристичного ринку	УПРАВЛІНСЬКА ФУНКЦІЯ Дані та цифрові сервіси для прийняття управлінських рішень
	АНАЛІТИЧНА ФУНКЦІЯ Аналіз структури, динаміки та параметрів туристичного попиту
	ІНТЕГРАЦІЙНА ФУНКЦІЯ Об'єднання інформаційних систем учасників туристичного ринку
	КОМУНІКАЦІЙНА ФУНКЦІЯ Багатоканальна взаємодія зі споживачем на всіх етапах
	МАРКЕТИНГОВА ФУНКЦІЯ Цифрове просування туристичних напрямків і послуг
	ІННОВАЦІЙНА ФУНКЦІЯ Створення нових туристичних послуг і цифрових бізнес-моделей
	КОНТРОЛЬНА ФУНКЦІЯ Моніторинг якості, економічної дисципліни та достовірності звітності

Рис. 1.3. Функції цифрових інструментів розвитку туристичного ринку

Джерело: систематизовано за даними [126; 159; 169; 170]

Основні функції, представлені на рис. 1.3, включають управлінську, аналітичну, маркетингову, інтеграційну, комунікаційну, інноваційну,

контрольну, а також функцію ієрархії. Слід визначити, що управлінська функція враховує цифрові сервіси для підтримки управлінських рішень, за допомогою аналітичної функції проводиться оцінювання структури та динаміки попиту на ринку, маркетингова функція забезпечує цифрове товаропросування, а також формування цифрових мереж. Інтеграційна функція має поєднувати інформаційні системи, класифікатори, програмні інтерфейси тощо. Щодо інноваційної функції наголосити, що саме вона передбачає створення нових цифрових продуктів, цифрових бізнес-моделей і цифрових туристичних послуг, а також максимальне нарощування інноваційних інструментів у сфері туризму. Відповідно до ієрархії ми виокремлюємо управлінську та інтеграційну функції, які є вихідними і забезпечують діяльність ринку. Спільним елементом слід визначити перехід від епізодичного використання цифрових технологій до їх системного залучення в управлінський цикл прийняття стратегічних рішень. Представлені функції в сукупності мають ефект так званого зчеплення, тобто зміна однієї зумовлює зміни в решті. Як приклад, аналітика без даних дає некоректні висновки, а коректні висновки потрібні для прийняття вірних управлінських рішень щодо виходу на ринок, при чому вихід на ринок супроводжується залученням маркетингового функціоналу. Вплив цифровізації простежується додатково у суміжних сегментах, наприклад, організації транспортного забезпечення туристичних маршрутів, екскурсійної діяльності в умовах трансформації туристичного простору, диджиталізації туристичних маршрутів тощо [28; 66; 68; 96].

Всі визначені функції є важливими, проте наявна також проблема відсутності узгодженої архітектури даних, через що функції реалізуються не повною мірою, а лише частково. Загалом, якщо оцінювати дослідження, то саме за цими функціональними блоками можна характеризувати цифрову зрілість ринку, а не лише за переліком залучених цифрових технологій. Перелічені функції відповідають вищевикладеним завданням, але на практиці один цифровий інструмент здатний одночасно підтримувати кілька функцій, саме ця

багатофункціональність робить цифровий інструментарій економічно привабливим для туристичної [169].

Мають місце й негативні чинники впливу на подальший розвиток ринку туристичних послуг.

Перешкоди впровадження цифрових технологій у туристичному бізнесі мають не технологічну, а ресурсну та компетентну основу. Це, в першу чергу, про дефіцит фінансового забезпечення та цифрових навичок персоналу у малих і середніх підприємствах, що емпірично доведено за даними Європейської Комісії та існуючих досліджень [87; 150]. Вплив на підготовку фахівців, здатних працювати з цифровими інструментами висвітлено в дослідженні Ю. Д'яченко [40]. Також кадрові проблеми відображені в рекомендаціях ОЕСР в площині підготовки туристичної робочої сили до перспектив розвитку цифрового ринку [179].

В українських реаліях до найбільш негативних впливів відносяться умови функціонування під час військового стану в країні. Водночас військовий стан створив стимули для цифрової трансформації – продаж туристичних продуктів без цифрових каналів та комунікації частини туристичного бізнесу просто не змогли б продовжити діяльність, тому вимушена цифровізація охопила навіть ті сегменти, які за стабільних умов відкладали її роками. Асиметрія між стимулами і перешкодами повинна нівелюватись під час проєктування державної підтримки, тому що інструменти, розраховані на добровільне впровадження у сприятливому середовищі, в існуючих умовах потребують супроводу (фінансового, організаційного, інфраструктурного та ін.). Це допоможе частину визначених негативних впливів послабити. Підтримання конкурентоспроможності туристичної галузі за допомогою інноваційних технологій під час військового стану в країні потребує додаткових організаційних і фінансових зусиль [100].

Наукові дослідження цифрових технологій в туризмі в останні роки розширилися. Систематизація інноваційних напрямів розвитку цифровізації від онлайн-бронювання до віртуальної реальності визначено в науковій праці М.

Шевелюк [140]. Дослідження представляє впорядкований інструментарій, але управлінська модель застосування не пропонується, при чому емпіричну базу складають переважно зарубіжні приклади. Близькими до управлінської проблематики є дослідження щодо застосування цифрових технологій у публічному управлінні туристичною дестинацією, що відповідає даному в частині обґрунтування участі органів місцевого самоврядування з питань цифровізації туризму [135]. Взаємозв'язок концепції «Туризм 4.0» зі сталим розвитком для туристичних цінностей розкрито в дослідженнях Н. Онищук і Н. Корж [93].

Інноваційна діяльність туристичних підприємств досліджується в умовах глобальної диджиталізації та конкурентоспроможності [81; 109]. При виході на міжнародні ринку великого значення набувають питання щодо всіх складових, конкурентних переваг, пріоритетів, трендів людиноцентричності, управління, інноваційного розвитку та цифровізації, за якими європейські практики переходять в міжнародне цифрове середовище [1; 12; 20; 21; 50; 117]. Становлення віртуального туризму розглядається вченими також як напрям інформатизації діяльності туристичних підприємств, а перспективи відновлення зруйнованих туристичних територій пов'язуються з використанням віртуальних технологій [123; 181].

Загалом, поєднання вищесказаного формує окреслення одного з головних, на нашу думку, завдань проведення даного дисертаційного дослідження – визначення цифрової зрілості ринку туристичних послуг, результати якого мають стати основою формування концептуальних положень його розвитку в цифровому середовищі на перспективу.

Таким чином, однією з центральних категорій дослідження визначено цифрову зрілість. Основні наукові підходи до розуміння даної категорії представлені в табл. 1.7.

Наукові підходи до трактування категорії «цифрова зрілість»

Автор	Трактування категорії
Голіонко Н. Г., Кондратьєва К. А. [17]	Цифрову зрілість визначено як готовність організації змінюватися та впроваджувати цифрові технології відповідно до наявних ринкових тенденцій, щоб зберігати належний рівень конкурентоспроможності. Поняття розкрито через контекст потенціалу цифрових змін
Aras A., Büyüközkan G. [144]	Модель цифрової зрілості розкрито як чинник успіху, що дає організації змогу оцінити наявний стан і побудувати дорожню карту, узгоджену з власними цілями. Запропоновано холістичну, незалежну від сфери модель, за якою відбувається шлях цифрової трансформації від стратегії до врядування. Модель має ієрархічну структуру та відповідні характеристики
Teichert R. [188]	За результатами дослідження визначено, що наявні моделі дають неповне розуміння цифрової зрілості. Культурні атрибути, які відображають цифрову культуру, системно не інтегровано, а моделі для сфери послуг представлено недостатньою мірою. Характеристики зрілості в різних моделях суттєво різняться
Європейська Комісія, DESI [158]	Цифрову зрілість представлено через композитний індекс, що узагальнює показники цифрового розвитку ЄС та відстежує дані держав-членів. Від 2023 року індекс інтегровано у звіт про стан Цифрового десятиліття і використовується для моніторингу просування до цифрових цілей визначення цифрових навичок, цифрової інфраструктури, цифровізації бізнесу та цифровізації публічних послуг

Джерело: складено за даними [17; 144; 158; 188]

За даними табл. 1.7 можна виокремити організаційний підхід, стратегічний результат, холістичний підхід, критичний підхід, макрорівневий підхід, а також окремі рівні аналізу і спільні елементи.

За організаційним підходом цифрова зрілість розглядається як готовність і здатність змінюватися відповідно до ринкових тенденцій. Стратегічний результат окреслює збереження конкурентоспроможності на основі цифрових технологій. За холістичним підходом оцінювання поточного стану та побудова дорожньої карти, що є досить поширеним явищем у європейських дослідженнях, відбуваються від формування стратегії до її реалізації. Критичний підхід дозволяє говорити про відсутність або недостатнє врахування окремих факторів цифрової культури, а також їх адаптації. Загалом, через наявні попередні неповні

результати та визначені слабкі місця, можна зробити висновки щодо необхідності подальшого проведення оцінювання цифрової інфраструктури, цифровізації бізнесу тощо. Для цього створюються композитні показники, які враховують усі можливі компоненти цифрового розвитку. Акцентуючи увагу на спільні елементи, потрібно визначити перехід від окремих факторів використання технологій до комплексного оцінювання конкурентоспроможності саме через формування найбільш вдалим для згаданих процесів композитних показників та моделей. Звичайно, наявним є розрив, який демонструє відсутність існування спеціалізованої моделі цифрової зрілості саме для ринку туристичних послуг, яка враховувала б усі перелічені чинники та компоненти. Тому є підстава для опрацювання галузевого інтегрального індексу, який є аналогом композитних європейських індексів і який можливим є побудувати покомпонентно та за відповідними профілями цифрової зрілості.

Еволюція цифрової зрілості історично пов'язана з корпоративним управлінням. Моделі зрілості створювалися консалтинговими компаніями та дослідницькими центрами для діагностики готовності підприємств до цифрової трансформації. Найпоширеніші з них – це матриці MIT і Capgemini, моделі Deloitte, підходів Google та Boston Consulting Group [17]. В дослідженні проведено систематизацію характеристик зрілості (стратегія, культура, технологія, дані, клієнтський досвід тощо), проте розглянуті моделі мають загальний корпоративний масштаб, а не ринковий рівень, і не включають галузевої специфіки, зокрема сфери туризму. Аналогічний висновок має систематичний огляд кілька десятків моделей цифрової зрілості та констатовано її слабку теоретичну обґрунтованість і неузгодженість вимірюваних показників [188]. Існуючі дослідження характеризують інструменти оцінювання цифрової зрілості більш узагальнено і на цей час відсутні дослідження саме в площині туристичного ринку.

На нашу думку, доцільно розуміти цифрову зрілість ринку туристичних послуг як інтегральну характеристику та здатність його суб'єктів, інфраструктури та інституційного середовища створювати, опрацьовувати,

розширювати, аналізувати та коригувати систему цифрових даних, а також залучати цифрові технології з підвищення якості послуг, їх доступності та можливості залучення до європейського цифрового туристичного простору. Це визначення, на відміну від існуючих, має свої переваги. Об'єктом оцінювання виступає ринок як система, а не окремо підприємство, відповідно, зрілість вимірюється на суб'єктному рівні (цифрова активність підприємств), інфраструктурному рівні (стан мережа, покриття, доступність сервісів) та інституційному рівні (відкриті дані, електронні послуги, регуляторна підтримка). Здатність працювати з цифровими даними поставлена перед спроможністю використання цифрових технологій, що пояснює шлях від простих до складних систем. Європейський цифровий туристичний простір включено одночасно до визначення, чим підтверджено євроінтеграційну цільову функцію цифрової зрілості, тобто з розумінням того, що вітчизняний ринок можна вважати на стільки зрілим, наскільки він результативно працює не тільки в своєму закритому ринковому середовищі, а здатен ефективно взаємодіяти з європейськими системами цифрових даних і сервісів.

Запропоноване трактування цифрової зрілості передбачає окреслення середовища, в якому цифрові дані й сервіси циркулюють між учасниками ринку. Для дослідження такого середовища слід використати досить поширену модель цифрової туристичної екосистеми (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Наукові підходи до трактування категорії «цифрова туристична екосистема»

Автор	Трактування категорії
Європейська Комісія Transition Pathway for Tourism [151]	Туризм визначено як промислову екосистему, одну з екосистем ЄС, для якої розроблено траєкторію переходу. Модель створено у процесі спільного формування за участю бізнесу, публічних органів, соціальних партнерів та інших учасників і структуровано за пріоритетними напрямками, серед яких цифровий перехід
Європейська Комісія Tourism Data Space [159]	Спільний європейський простір туристичних даних окреслено як середовище, що охоплює всіх учасників туристичної екосистеми (країни-члени, місцеві та регіональні органи, приватний сектор і установи ЄС). Призначенням є полегшення обмігу даними з різних джерел, забезпечити узгоджену модель врядування та сумісність з суміжними секторальними просторами даних

Автор	Трактування категорії
Buhalis D. [146]	Технологічні новації об'єднують спектр учасників у сервісній екосистемі туризму. В межах екосистем споживачі туристичних послуг отримують цінність на всіх етапах, а смарт-середовища трансформують галузеві структури, процеси та практики
Кочума І., Красномовець В. [59]	Смарт-туризм визначено як інноваційну екосистему, що поєднує смарт-технології, смарт-дестинації, смарт бізнес-мережі для досягнення цілей сталого розвитку територій
Писарева І. В., Яловнича К. О. [105]	Поєднання концепцій «розумного міста» та «розумної дестинації» визначено як передумова формування багатфункціональних екосистем, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації туризму

Джерело: складено за даними [59; 105; 146; 151; 159]

За даними табл. 1.8 екосистемний підхід наголошує на тому, що туризм є промисловою екосистемою, зокрема в межах сучасних трендів зеленого та цифрового переходу, актуального в дослідженнях ЄС. Простір туристичних даних слід розуміти як середовище, у якому взаємодіють держава, регіони та приватний сектор за особливої підтримки інституцій. Основними функціями простору даних можна визначити обмін інформацією з різних джерел, узгоджене врядування та міжсекторну сумісність. Сервісний підхід наголошує на тому, що створення цінності має відбуватися саме в межах екосистеми. При цьому сюди ж долучено смарт-підхід щодо поєднання технологій, мереж і дестинацій, які мають функціонувати у визначеній екосистемі для забезпечення загального сталого розвитку. Звичайно, для кожного із цих підходів характерна спільна ознака, яка поєднує багатосуб'єктність, взаємозалежність, відкриті дані та спільне створення ринкової цінності. Крім того, система відрізняється від традиційної, тому що акцент не на купівлі-продажу, як це зазвичай відбувається в ринкових умовах, а на взаємозв'язках і правилах функціонування екосистеми.

Основне значення полягає у спільній координації та спільному цифровому розвитку для поєднання всіх суб'єктів в одній екосистемі.

В екосистемі учасники середовища пов'язані відносинами взаємозалежності, а цінність створюється при спільній взаємодії, а не зусиллями окремого учасника. Екосистему необхідно відокремлювати від близького за

логікою поняття туристичного кластеру. Кластер описує територіально-виробничу кооперацію – географічну концентрацію взаємопов’язаних підприємств і установ, які отримують конкурентні переваги від спеціалізації [17; 18]. Екосистема будується інакше. Обидві концепції не суперечать одна одній, а описують різні сфери. Більше того, кластер, учасники якого інтегровані в спільне цифрове середовище, може набувати властивостей центру екосистеми. Для управлінських цілей важливим є розмежування принципів, що кластеризація діє стимулами розміщення та кооперації, а екосистема – даними, правилами доступу до сервісів та архітектурою інформаційної системи.

Просторовим проєктом екосистемного підходу є смарт-дестинації. Їх основу закладено в межах досліджень смарт-туризму, в яких дестинація розглядається як територія, що інтегрує інфраструктуру, відкриті дані та аналітичні сервіси для управління у реальному часі [169]. Від концептуальної поудови дослідження поступово перейшли в площину вимірювання. Система показників розвитку смарт-дестинацій перетворила смарт-підхід на практичний управлінський інструмент [170]. Представлене дослідження імпонує даному, тому що логіка переходу від концепції управління до показників розглядається якраз за через цифрову зрілість ринку.

В табл. 1.9 представлено наукові підходи до визначення смарт-дестинації. Дослідження про смарт-дестинації зосереджені переважно на технологічних складових та поширенню сталого розвитку [51; 59; 105; 116; 135; 170].

Таблиця 1.9

Наукові підходи до трактування категорії «смарт-дестинація»

Автор	Трактування категорії
Ivars-Baidal J. A. та ін. [170]	Смарт-дестинації представлено як поширення ідеї смарт-міст на туристичні території, тобто використання технологій, насамперед інформаційно-комунікаційних, що підвищує спроможність дестинації досягати власних цілей, надаючи швидкі й персоналізовані відповіді на потреби туристів, туристичних підприємств і органів влади. Теоретична модель побудована на взаємопов’язаних рівнях – стратегічному, інструментальному та прикладному

Автор	Трактування категорії
Рябев А., Тонкошкур М., Кравцова С. [116]	Смарт-дестинацію виокремлено з концепції смарт-міста та розглянуто вплив концепції на сферу туризму в умовах цифрової економіки через призму інновацій, інформаційних технологій та диджиталізації
Хитра О. В., Палюх В. В. [135]	Під впливом цифровізації змінюється об'єкт публічного управління – туристична дестинація, яка має задовольняти потреби споживачів. Туризм поступово перетворюється на складну смарт-систему, здатну до самоорганізації
Кочума І., Красномоєць В. [59]	Смарт-дестинацію подано як складник ширшої екосистеми смарт-туризму поряд зі смарт-технологіями та смарт бізнес-мережами, призначенням цієї сукупності визначено забезпечення сталого розвитку територій
Кара О. С., Міхо О. І., Растворова М. С. [51]	Смарт-дестинацію розглянуто на прикладі міста. Проаналізовано світовий досвід впровадження смарт-технологій та розкрито їх потенціал для підвищення якості туристичних послуг і туристичної привабливості міста
Писарева І. В., Яловнича К. О. [105]	Розвиток смарт-дестинацій визначено як напрям сталого розвитку туризму в цифровому просторі. Технології інтегруються для оптимізації туристичних послуг, підвищення якості туристичного досвіду та забезпечення сталого розвитку регіонів

Джерело: складено за даними [51; 59; 105; 116; 135; 170]

З аналізу представлених у табл. 1.9 даних можна зробити висновок, що екосистемним компонентом є смарт-дестинація, яка представлена як частина ширшої системи смарт-туризму. Крім того, вона має характеристику сталості через оптимізацію сфери туризму та забезпечення сталого розвитку регіонів. До спільних характеристик слід віднести інтеграцію фізичної інфраструктури, даних, технологій та управління територіями. Загалом, цільова модель цифрового розвитку дестинацій є базою для формування цифрового профілю.

Відповідно до предметно-об'єктної сфери дослідження важливо дослідити можливості цифрової євроінтеграції туристичної сфери, а також поступового входження українського туризму в європейський цифровий простір.

Трактування категоріального апарату в розрізі залучення векторів євроінтеграції для туристичної сфери, представлений в табл. 1.10.

Наукові підходи до трактування цифрової євроінтеграції туристичної сфери

Автор	Трактування категорії
Рада Європейського Союзу Європейський порядок денний у сфері туризму на період до 2030 року [147]	Європейський порядок для туризму до 2030 року формує багаторічний план роботи ЄС, покликаний зробити туристичний сектор більш екологічним, стійким і цифровізованим. Документ структуровано за пріоритетними напрямками, серед яких цифровий перехід. Країни-члени ЄС мають стимули підтримувати цифрові спроможності та навички туристичних малих і середніх підприємств і забезпечувати сталий розвиток дестинацій
Європейська Комісія Перехідний шлях для туризму [151]	Трасекторію переходу для туризму сформовано як спільно створену середньо- та довгострокову стратегію для сфери, пов'язану з оновленою промисловою стратегією ЄС. Вона поєднує зелений і цифровий переходи з підвищенням стійкості та конкурентоспроможності туристичної екосистеми і передбачає спільне впровадження інновацій
Європейська Комісія Простір туристичних даних [159]	Спільний європейський простір туристичних даних окреслено як основний елемент забезпечення цифровізації, інноваційності, сталості та конкурентоспроможності європейського туризму через обмін даними. Він має розвиватись поступово, з дотриманням сумісності з іншими секторальними просторами даних
Європейська Комісія DESI [158]	Індекс цифрової економіки та суспільства визначено інструментом для постійного моніторингу цифрового розвитку країн-членів ЄС. З 2023 року його інтегровано у звітність щодо Цифрового десятиліття та узгоджено з цільовими показниками Програми політики «Цифрове десятиліття 2030». Програма формує вимірювану рамку для визначення наближення національної цифрової політики до європейської моделі

Джерело: складено автором за даними [147; 151; 158; 159]

Дані табл. 1.10 формують орієнтир для визначення наявного цифрового розриву, а також напрямів наближення українського туристичного простору з урахуванням цифровізації до показників, які затверджені в матеріалах ЄС. Слід розуміти, що критерієм євроінтеграції визначається не формальне копіювання інструментів, а формування сумісної інфраструктури, даних, показників та управлінських практик, які можуть бути поєднаними з європейськими. І, звичайно, таким спільним принципом можна визначити поєднання цифрової інформації зі сталім розвитком. Особливу увагу для української практики слід акцентувати на зеленому та цифровому переході для підвищення загальної конкурентоспроможності галузі на національному рівні. Спільною вимогою

визначена підтримка цифрових спроможностей і розвиток малого і середнього бізнесу. Таким чином, межах даного дослідження, можемо визначити цифрову євроінтеграцію туристичної сфери через процес наближення цифрової інфраструктури, інформаційних систем, даних та управлінських практик національного туристичного ринку до вимог і напрямів розвитку Європейського Союзу, що забезпечує сумісність з європейськими системами, показники конкурентоспроможності та спільну участь у цифрових проєктах. Практичними інструментами виступатимуть європейські механізми та туристична інформаційна панель ЄС, яка агрегує показники зеленого, цифрового та соціально-економічного для аналізу туризму країн-членів [151–160]. Для України кожен із цих механізмів має вигляд еталона за своїми параметрами і є основою для визначення цифрового розриву між вітчизняним і європейським туристичними ринками.

Основним ресурсом, який пов'язує представлені категорії, є дані. Цифровізація даних створює масив даних, аналітична значимість яких для управління DESTINACIAMI перевищує можливості традиційної аналітики в розірзі оперативності та деталізації. Робота з даними обмежується правовими рамками захисту персональної інформації, європейське регулювання встановлює жорсткі вимоги до збирання й опрацювання відомостей про суспільство та комерційну діяльність, а наближення до цих вимог є частиною цифрової євроінтеграції на рівні з технічною сумісністю системи. Для управлінської моделі формується подвійна вимога. З однієї сторони максимізувати аналітичне використання агрегованих даних, а з іншої мінімізувати вплив на приватність туристів та бізнесу. Баланс досягається архітектурою на рівнях проєктування інформаційних систем, які зможуть формувати масиви даних з врахуванням вказаних обмежень.

Отже, сформований категоріальний апарат має впорядковану систему. Зв'язок має характер комплексного розуміння, що цифровізація реалізується за допомогою цифрових інструментів та технологій, а результат є категорією цифрової зрілості, середовищем, у якому цифрова зрілість виникає, формує цифрову туристичну екосистему ринку туристичних послуг.

1.3. Методичні засади оцінювання цифрової зрілості ринку туристичних послуг

Сформований категоріальний апарат є теоретичною основою для практичного дослідження цифрової зрілості у вимірюваній площині. Обґрунтування методичних засад оцінювання має на меті сформулювати методику побудови інтегрального індексу, визначити компонентний склад на основі реальних показників офіційної статистики, запропонувати тструктуризацію індексу та опрацювати спосіб оцінювання цифрового розриву між вітчизняними даними та даними країн Європейського Союзу. До методичного інструментарію висуваються відповідні вимоги. Основною є обчислюваність, тобто всі показники мають бути наявними в офіційних джерелах, насамперед у державному статистичному спостереженні щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах [33–35]. Методика розрахунку повинна допускати безпосередньо порівняння з даними Євростату, вимірювання розриву з ЄС і, тим самим, забезпечити вимогу порівняності. Відтворюваність забезпечується використанням формул з підтверджених методик та апробації.

Найбільш відомою із існуючих методик оцінювання є Індекс цифрової економіки та суспільства DESI, який Європейська комісія представила у 2014 році, але тільки з 2023 року інтегрувала в систему моніторингу програми Цифрового десятиліття. Методика DESI побудована за схемою композитного показника, тобто первинні показники нормалізуються мінімальними перетвореннями, після чого агрегуються зваженою сумою та підсумковому індексі [155; 156]. Для дослідження DESI є прикладом прозорості, задокументованої методики і виступає як джерело нормативної структури оцінювання. Пряме застосування індексу не пропводиться відповідно до завдання даного дослідження через те, тому що DESI характеризує країну в цілому, галузева деталізація за показником відсутня, а Українапоки не увійшла до системи охоплених країн. Тому визначено, що DESI виконує завдання методичного базису для даного дисертаційного дослідження.

Потреби галузевого аналізу забезпечує Індекс цифрової інтенсивності, який розроблено Євростатом на основі щорічного обстеження використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Побудова індексу передбачає для кожного підприємства визначити кількість цифрових технологій, які застосовуються, з визначеного переліку, до якого включено, зокрема доступ працівників до Інтернету, залучення фахівців з інформаційно-комунікаційними навичками, швидкий зв'язок, використання хмарних сервісів різного рівня складності, технологій штучного інтелекту, соціальних мереж, систем планування, управління комунікаціями, провадження електронних продажів тощо [161]. Залежно від отриманого результату підприємство має бути віднесено до одного з запропонованих рівнів цифрової інтенсивності. Перевагами індексу можна визначити можливість отримання аналогічних офіційних даних. Офіційні дані Держстату України щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах є схожим з європейськими, тому компоненти індексу наявні. Запропонована класифікація дає змогу порівнювати структуру за рівнем ринку цифрової зрілості, а не просто за середніми значеннями, як в звичайних методиках оцінювання. Слід також виокремлювати обмеження, зокрема, індекс оперує бінарними ознаками, не розрізняє глибини використання, застосовує рівні ваги без змістовного обґрунтування та формується для рівня підприємств, а не для умов ринку. В даному дисертаційному дослідженні цей індекс взятий за основу методики.

Слід звернути увагу на секторальне оцінювання, яке також пропонує туристична інформаційна панель ЄС [152]. Існуючі показники підтверджують можливість галузевого розрізу цифрових показників, але для вітчизняних розрахунків, на жаль, дані на панелі відсутні. Вітчизняні напрацювання з оцінюванням цифрової зрілості та дослідження з цифрової економіки України більшою мірою окреслюють напрями аналізу, але чіткий галузевий індекс не пропонується [61]. Тому виникає необхідність опрацювання методики, яка б давала змогу враховувати особливості та дані вітчизняного ринку туристичних послуг з розумінням акценту увагу на цифровому розвитку. Прикладом

національної галузевої методики є система смарт-дестинацій, у межах якої SEGITTUR окреслила процедури аналізу цифрового розвитку територій [185].

Методологічною основою для опрацювання методики в дослідженні обрано формат побудови композитних показників, відповідні до розробок ОЕСР спільно з Об'єднаним дослідницьким центром Європейської Комісії [177]. Це є загальновизнаним стандартом, за такими процедурами побудовані і вище представлений індекс DESI, і інші міжнародні рейтинги. В матеріалах регламентовано формування методики, починаючи від теоретичної основи та відбору показників через опрацювання пропущених значень, нормалізацію і зважування до агрегування, аналіз чутливості та презентацію результатів. Побудова інтегрального індексу не завжди є єдиним правильним рішенням. Дискусія між важливістю композитних показників і панельного підходу має різні аргументи [177]. Композитний індекс спрощує отримання та пояснення результатів, дає змогу ранжувати об'єкти та відстежувати загальну динаміку, але має ризик різноспрямованості компонентів та залежність від суб'єктивних рішень щодо вагових коефіцієнтів та способів агрегування. Панель показників нівелює, але не дає сукупної оцінки і не пристосована для порівняння різних площин. В даному дослідженні застосовано компромісне рішення, яке відповідає рекомендаціям, і запропоновано інтегральний індекс з одночасним покомпонентним аналізом. Тобто кожне агреговане значення супроводжується профілем складових, а висновки формулюються за умови, що індекс і профіль не суперечать один одному. Такий підхід нівелює основну частину негативних характеристик композитних досліджень, але зберігає при цьому їх переваги.

Побудова композитного показника включає формування теоретичного базису, відбір показників, опрацювання пропущених даних, багатовимірний аналіз структури даних, нормалізацію, зважування та агрегування, аналіз невизначеності, опрацювання вихідних даних для перевірки прозорості, порівняння з іншими показниками, візуалізацію результатів [177]. Теоретичний базис для даного дослідження сформовано попередньо, основою є визначення цифрової зрілості ринку туристичних послуг за рівнями оцінювання.

Для методики важливою є нормалізація, яка потрібна для того, щоб звести різні показники до єдиної шкали. Серед існуючих методів обрана стандартна мінімаксна нормалізація, яка застосовується у DESI, і розраховується за наступною формулою:

$$I_i = (x_i - x_{\min}) / (x_{\max} - x_{\min}) \quad (1.1)$$

де I_i – нормалізоване значення i -го показника;

x_i – фактичне значення показника;

$x_{\min}$, $x_{\max}$ – відповідно до мінімального і максимального значення показника у виборі, що аналізується за країнами або за роками.

Результат лежить у межах від 0 до 1, що робить показники співставними незалежно від одиниці вимірювання [155; 156; 158; 177].

Агрегування нормалізованих показників в інтегральний індекс формується методом лінійного зваженого підсумовування за наступною формулою:

$$CI = \sum_i w_i \cdot I_i, \quad \sum_i w_i = 1 \quad (1.2)$$

де CI – значення композитного інтегрального індексу;

w_i – вага i -го показника;

I_i – нормалізоване значення показника за формулою (1.1).

За відсутності теоретичних та емпіричних даних для диференціації ваги допускається рівне зважування і використовується у базовому варіанті розрахунку, тобто так само, як у Індексі Євростату [162; 177].

Вибір рівних ваг потребує окремого обґрунтування, після чого описують більш складні моделі зважування. Можна використовувати вибір ваги на основі факторного аналізу, експертного розподілу ваг, підхід вибору найкращого показника на базі аналізу функціонування середовища [177]. Кожна альтернатива має передумови для практичного пристосування. Статистичні методи зважування потребують великих рядів спостережень за великою кількістю об'єктів. Експертні ваги мають суб'єктивний характер, який складно підтвердити відповідно до методичної вимоги щодо відтворюваності і тому результати можуть бути невідповідними з європейськими методами розрахунків, побудованими на рівних вагах. Схема вибору найкращого показника призначена

для ситуацій, коли кожен об'єкт оцінюється за індивідуально вигідними вагами, що доречно для бенчмаркінгу, але не в міжкраїнних порівняннях з чітко окресленим базисом. Рівне зважування не є спрощеним через відсутність альтернативи, а вважається обґрунтованим вибором відповідно до структури даних і поставленої мети дослідження. Основним недоліком є припущення однакової важливості складових, що можна в подальшому нівелювати покомпонентним аналізом профілей показників.

Аналогічної прозорості вимагає і обґрунтування з пропущеними значеннями. Насамперед розглядають такі групи методичних прийомів: вилучення неповних спостережень, одиничну підстановку середніх, регресійних або інших модельних оцінок та множинну підстановку [177]. Для вітчизняних даних, особливо існуючих не повних даних під час військового стану, моделювання було б методично некоректним. Пропуски даних 2022 року спричинені не випадковими причинами, а об'єктивними та систематичними, наприклад, обмеженням спостереження на частині території, тому будь-яка підстановка зміщувала б оцінки у непередбачувану сторону. У дисертаційному дослідженні прийнято пропущені значення не дораховувати, а розрахунок індексу виконувати протягом років з повним набором компонентів, при чому неповні роки аналізуються на рівнях доступних складових з відповідною інтерпретацією.

Чутливість лінійного агрегування до компенсації застосовується за умови, що високе значення одного показника повністю перекидає зниження іншого. Для перевірки стійкості результатів застосовується паралельний розрахунок за геометричним агрегуванням, яке використано у методиці базового індексу. Для перевірки узгодженості рейтингів, отриманих за різними моделями агрегування, використані методи рангової кореляції [171].

$$CI_g = \prod_i I_i^{wi} \quad (1.3)$$

де CI_g – значення індексу для геометричного агрегування.

Геометрична форма створює нерівномірність компонентів, тому ринок із збалансованим профілем цифрової зрілості отримує вищу оцінку, ніж ринок з

цією самою середньою, але поляризованою структурою [177; 192]. У даному дослідженні використовуємо формулу як контрольну, тобто розбіжність між CI та CI_g демонструє структурні дисбаланси цифровізації ринку.

Модель інтегрального індексу цифрової зрілості ринку туристичних послуг включає цифрову інфраструктуру, цифрову активність підприємств, електронну взаємодію, застосування хмарних сервісів, аналітику даних і штучний інтелект, цифрову присутність туристичних суб'єктів та ефективність туристичного ринку. Модель має показники, які наявні в офіційному статистичному спостереженні щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах дані мають аналоги в ЄС, така однорідність гарантує можливості для подальшого порівняння. Відповідність складових і показників наведено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Компонентний склад інтегрального індексу цифрової зрілості ринку
туристичних послуг

Складова індексу	Показники статистичного спостереження	Показники у методиках Євростату
Цифрова інфраструктура	Частка підприємств з доступом до інтернету	$isoc_{ci}$ (підприємства)
Цифрова активність підприємств	Частка підприємств, що мають вебсайт, використовують соціальні медіа, застосовують ERP, застосовують CRM	$isoc_e$ (використання інформаційно-комунікаційних технологій)
Електронна взаємодія	Частка підприємств, що здійснюють автоматизований обмін даними,	$isoc_{eb}$ (e-business)
Хмарні сервіси	Частка підприємств, що купують хмарні послуги, в тому числі різного рівня складності	$isoc_{cicce}$ (хмарні обчислення)
Аналітика даних і штучний інтелект	Частка підприємств, що здійснюють аналіз великих даних, використовують технології штучного інтелекту	$isoc_{eb_{bd}}$ $isoc_{eb_{ai}}$
Цифрова присутність туристичних суб'єктів	Частка підприємств з вебсайтом, що забезпечує онлайн-замовлення (бронювання), частка підприємств, що здійснюють продажі через електронні мережі	$isoc_{ciweb}$ $isoc_{ec}$

Складова індексу	Показники статистичного спостереження	Показники у методиках Євростату
Ефективність туристичного ринку	Частка обсягу реалізації через комп'ютерні мережі у загальному обороті підприємств	$isoc_{ec_{evaln2}}$

Джерело: систематизовано за даними [33–35; 161]

В табл. 1.11 показники подано на рівні часток підприємств, в такому вигляді їх оприлюднює офіційна статистика, жодних розрахункових моделей, не передбачених програмою спостереження, до індексу не включено. Галуzeвий розріз забезпечується вибором даних за видами економічної діяльності, що охоплюють тимчасове розміщення й організацію харчування, діяльність туристичних операторів і агентств, суміжні послуги. Часовий ряд 2018-2025 рр., впорядкований у межах набору даних Держкомстату про використання інформаційно-комунікаційних технологій вітчизняними підприємствами [33–35], дає змогу розрахувати індекс у динаміці, а описана вище порівнянність дає змогу співставити отримані значення з даними країн ЄС без додаткового опрацювання. Державне статистичне спостереження щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах включає суб'єктів господарювання з десятима і більшою кількістю працівників [33–35]. Мікропідприємства, що становлять найбільший сегмент туристичної сфери (приватні садиби, дрібні екскурсійні оператори та ін.) перебувають поза спостереженням, тому індекс характеризує конкретний організований сегмент ринку і поширювати результати з обґрунтуванням його значення на весь ринок без уточнення некоректно. Крім того, повнота охоплення у 2022-2023 рр. зменшена з об'єктивних причин, що прописано описом роботи з даними з пропусками. Вказані негативні чинники на визначення загальної ситуації на ринку туристичних послуг мають вплив, який не можливо повністю нівелювати, проте це можливо додати до аналізу отриманих профільних результатів.

Додатковим позитивним фактором при виборі обраного компонентного складу є його узгодженість з цільовими напрямками європейської цифрової політики. Програма Цифрового десятиліття встановлює, що до 2030 р. не менш

як 3 з 4 підприємств ЄС мають використовувати хмарні обчислення, аналітику великих даних та штучний інтелект, а 9 з 10 малих і середніх підприємств – досягти найвищого базового рівня цифрової інтенсивності [148]. Порівняно з базовою побудовою індексу цифрової інтенсивності до компонентного складу додано показники. Це частина підприємств, що застосовують заходи безпеки при використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Відповідний показник присутній і в українському, і в європейському спостереженні, його включення не потребує жодних нових даних [161; 164]. Змістовно кібербезпека є умовою безперервності процесів, які сприяють розвитку цифрового туристичного ринку, зокрема онлайн-бронювання, електронних платежів, зберігання персональних даних гостей тощо. Контекстуально значущість показника підвищена умовами функціонування ринку за військового стану в країні, за якими інформаційні системи перебувають під систематичними кібератаками, а стійкість цифрових сервісів змінилася. Нормативні вимоги до кіберстійкості закріплені у європейському регулюванні мережевої та інформаційної безпеки [149]. Цифрова зрілість без захисту не можлива. Ринок, що активно використовує цифрові канали, але не захищає їх, накопичує системний ризик, який один з інших компонентів індексу не демонструє. Також додана частка підприємств, які аналізують великі дані. Управління на основі даних потребує, щоб рішення приймалися на підставі опрацьованих даних, здатність до такого опрацювання вимірюється аналізом великих масивів даних. Додавання таких показників не допускає перевантаження композитних індексів, коли кожен додатковий компонент ускладнює інтерпретацію [177]. Додані показники відповідають всім визначеним вимогам і, головне, розраховуються за наявною статистичною інформацією. Інші можливі показники цифрової активності, зокрема, використання інтернету речей чи технологій розподіленого реєстру, визначеним вимогами наразі не відповідають через незначний обсяг даних за роками, тому їх залучення віднесено до перспектив подальших досліджень.

Класифікація рівнів зрілості опрацьовується за шкалою, яку Євростат застосовує до індексу цифрової інтенсивності, значення яких наведено в табл. 1.12 [161; 164].

Таблиця 1.12

Класифікація рівнів цифрової інтенсивності

Рівень цифрової інтенсивності	Кількість балів	Інтерпретація
Дуже низький	0-3	Початкова цифровізація, присутність у мережі часткова
Низький	4-6	Базова цифровізація, цифровими рішеннями охоплено окремі процеси
Високий	7-9	Системна цифровізація, інтегровані процеси, аналітика впроваджується
Дуже високий	10-12	Зріле цифрове середовище, технології використовуються комплексно

Джерело: складено за даними [161]

За представленою бальною оцінкою (табл. 1.12) важливо уточнити, що однакова кількість балів не відображає різної інтенсивності або ефективності використання окремих технологій.

Останній методичний блок потребує визначення цифрового розриву між Україною та країнами ЄС. Для цього лінійного перетворення використовується показник з методики Світового банку для рейтингу легкості ведення бізнесу (фронтиру):

$$S = (x_{\text{worst}} - x) / (x_{\text{worst}} - x_{\text{frontier}}) \times 100 \quad (1.4)$$

де S – оцінка позиції об'єкта в межах від 0 до 100;

x – фактичне значення показника;

x_{worst} – найгірше значення показника серед порівнюваних країн;

x_{frontier} – найкраще значення [194].

Величина $(100 - S)$ інтерпретується як відносний розрив із фронтиром, а зіставлення S у динаміці показує, скорочення розриву чи його збільшення. Крім того, формула має чутливість до вибору порівнюваних країн, що визначає x_{worst} і x_{frontier} , що впливає на дослідження євроінтеграційної складової.

Повний алгоритм оцінки складається з поступових дій. З масиву офіційної статистики відбираються показники з урахуванням доданих показників. Після цього перевіряється повнота рядів даних, пропущені значення, що спричинені об'єктивними факторами, не дораховуються моделлю, а включаються далі як обмеження з відповідним поясненням при інтерпретації. Далі проводиться мінімаксна нормалізація, потім лінійне агрегування з рівними вагами та розрахунок для перевірки правильності методики. За результатами проводиться класифікація за шкалою порогових значень. Алгоритм оцінює розрив з державами ЄС у розрізі окремих складових та індексу в цілому.

За запропонованою методикою індекс аналізує статистичні дані щодо використання цифрових технологій, але не ефективність використання, тому має бути доповнення показниками економічної ефективності цифрових рішень. Існуючі розриви рядів даних і недоступність частин території для спостереження знижують точність міжрегіональних порівнянь, через що основною одиницею аналізу обрано національний ринок, а регіональний розріз можливо використовувати тільки там, де наявна ситуація з отриманими даними це дає можливість зробити. Рівне зважування, відповідно до окресленої практики європейських індексів, залишається припущенням, при чому вплив контролюється порівнянням результатів лінійного і геометричного агрегування. Визначені обмеження не знижують важливість запропонованої методики, але при практичному моделюванні вони окреслюють коректну зону для його застосування та подальшого посилення цифрової трансформації в галузі.

Висновки до розділу I

Ринок туристичних послуг є складною системою, яка об'єднує суб'єктів туристичної діяльності, дестинації, споживачів, інфраструктурні склади, цифрові платформи, інформаційні системи і технології, регуляторні інституції та механізми взаємодії між учасниками, а її функціонування забезпечується

поєднанням ринкового, інституційного та цифрового розвитку Тенденції розвитку ринку формують чинники, зокрема, класичні детермінанти попиту і пропозиції ресурсні, інфраструктурні та інституційні чинники, які визначають територіальну доступність, якість регулювання, стандартизацію послуг, можливості державної підтримки. Одним з чинників виокремлено цифрову зрілість, яка змінює способи функціонування через електронну комерцію, цифрові комунікації, аналітику даних, хмарні сервіси, автоматизацію управління. Управління розвитком ринку туристичних послуг в межах дослідження запропоновано визначати як цілеспрямований вплив суб'єктів управління на структуру, кількісні та якісні характеристики ринку, що реалізується за допомогою правових, економічних, організаційних та цифрових інструментів з метою забезпечення збалансованого зростання ринку, його конкурентоспроможного розвитку та подальшої інтеграції до європейського туристичного простору. Такий вплив реалізується на макрорівні формування державної політики, правового поля та статистичного спостереження; мезорівні управління DESTINATION та регіональними програмами; мікрорівні рішень щодо туристичних послуг, ціноутворення, каналів збуту та технологічного забезпечення. Функціонування рівнів забезпечують принципи сумісності, відкритості, партнерства та пропорційності.

Поглиблено зміст цифрової зрілості туристичного ринку як інтегральної характеристики здатності суб'єктів ринку, інфраструктури та інституційного середовища створювати, опрацьовувати, поширювати та використовувати цифрові дані та технології. Уточнено також зміст цифрової туристичної екосистеми, смарт-дестинації та цифрової євроінтеграції. Сформовані категорії утворюють послідовність і цифровізація як процес реалізується цифровими інструментами, її результатом стає цифрова зрілість, середовищем формування – цифрова туристична екосистема, просторовою формою – смарт-дестинація, зовнішнім стратегічним вектором – цифрова євроінтеграція.

Обґрунтовано методичні засади оцінювання цифрової зрілості ринку туристичних послуг. Аналіз наявних підходів демонструє, що існуючі методики

характеризують загальний цифровий розвиток держави без галузевої деталізації, Індекс цифрової інтенсивності орієнтований на підприємство, а туристична інформаційна панель ЄС не містить вітчизняних показників.

Методичною основою запропонованого в дослідженні підходу щодо оцінки цифрової трансформації на ринку туристичних послуг визначені рекомендації щодо побудови композитних показників із застосуванням мінімаксної нормалізації, рівного зважування та лінійного агрегування, яке дає змогу виявляти незбалансованість цифрового розвитку. Компонентний склад індексу включає цифрову інфраструктуру, цифрову активність підприємств, електронну взаємодію, використання хмарних сервісів, аналітику даних та штучний інтелект, цифрову присутність суб'єктів туристичної сфери та ефективність туристичного ринку. Методику доповнено показниками аналізу великих даних, наявними в українській та європейській статистичній практиці. Окреслено обмеження застосування методики, визначено, що статистичне спостереження включає підприємства за кількістю працівників, тому висновки не поширюються на мікропідприємства та приватні засоби розміщення. Розриви динамічних рядів мають системний характер і не заміщуються модельними значеннями. Інтегральний індекс характеризує поширення цифрових технологій, але не відображає економічної віддачі від них, що потребує подальшого доповнення показниками ефективності цифрових проєктів.

РОЗДІЛ II

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА В КРАЇНАХ ЄС

2.1. Тенденції розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг

Для формування напрямів розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг важливо узагальнити тенденції функціонування, ідентифікувати чинники, що впливають на поточний стан ринку, охарактеризувати структурні зміни, які відбулись після початку повномасштабного вторгнення, як основного фактора, що окреслює реалії сьогодення.

Особливості функціонування ринку туристичних послуг за останні роки в Україні переважно визначались кризовими періодами. Так, починаючи з 2020 року (пандемія COVID-19) і з повномасштабним вторгненням у 2022 році, для туристична сфера отримала значний негативний вплив, тому трансформувалась спроможність проваджувати діяльність, особливо на територіях з підвищеними загрозами та ризиками, що й привело до наявних нерівномірних економічних результатів. На відміну від України, на світовому ринку туристичний бізнес залишається одним з перспективних. Цифрова трансформація в країнах ЄС посилила наявний розвиток, а вплив кризових років мав тимчасовий характер і зниження показників було нівельовано досить швидкими темпами. Туристична сфера під час пандемії COVID-19 забезпечила 1/10 світового валового продукту, а на міжнародному рівні надходження у 2019 році перевищили 1,5 млрд осіб [195]. За даними досліджень, пандемія COVID-19 стала не тільки кризою для туристичної сфери, а й створила трансформаційну можливість до перегляду бізнес-моделей, прискорення цифровізації та, загалом, переосмислення ролі сфери туризму [169]. Погоджуючись з загальною ідеєю існуючих досліджень, відзначимо обмеження щодо вітчизняної практики, зокрема, що сценарії посткризового відновлення, описані для світової індустрії, виходили з

припущення про повернення до безпечного середовища, а для України пандемічна криза перейшла у період військового стану без етапу відновлення. Вітчизняний туристичний ринок функціонував у складному режимі, а цифровізація виступила лише одним з напрямів для підтримки діяльності від онлайн-продажі до зв'язку з клієнтами в умовах фізичних обмежень, відбулось пониження туристично-рекреаційного потенціалу [133]. Пандемічна криза 2020-2021 років була важливою, для умов України саме вона визначила стан сфери напередодні повномасштабного вторгнення. Повномасштабне вторгнення та військовий стан в країні перебудували звичну структуру туристичної сфери й перетворили її на один з актуальних напрямів дослідження результатів впливу стану та подальшого повоєнного відновлення [44; 139]. В існуючих дослідженнях узагальнені виклики та можливості вітчизняного туристичного ринку в цих умовах [90]. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі, включно з інституційними та безпековими обмеженнями, також охарактеризовано [5]. Порівняльний аналіз показників туристичної сфери в Україні та світі виявив накопичення структурних диспропорцій ще до повномасштабного вторгнення [42].

На рис. 2.1 відображено послідовність трансформаційних процесів ринку туристичних послуг України відповідно до подій в країні, кожна з яких мала для сфери більше структурний, а не кон'юнктурний характер. Логіка схеми побудована на розумінні переходів від стабільності до кризи та поступового відновлення. Такий розподіл дає змогу простежити зміни показників та одночасно зміну моделі функціонування ринку.

Аналізуючи етапи еволюції ринку останніх років (рис. 2.1), можна зробити наступні висновки. На період до 2020 р. ринок туристичних послуг в Україні перебував у стані стабільного функціонування зі сформованою структурою попиту, каналами продажів та передбачуваною сезонністю для туристичної сфери.

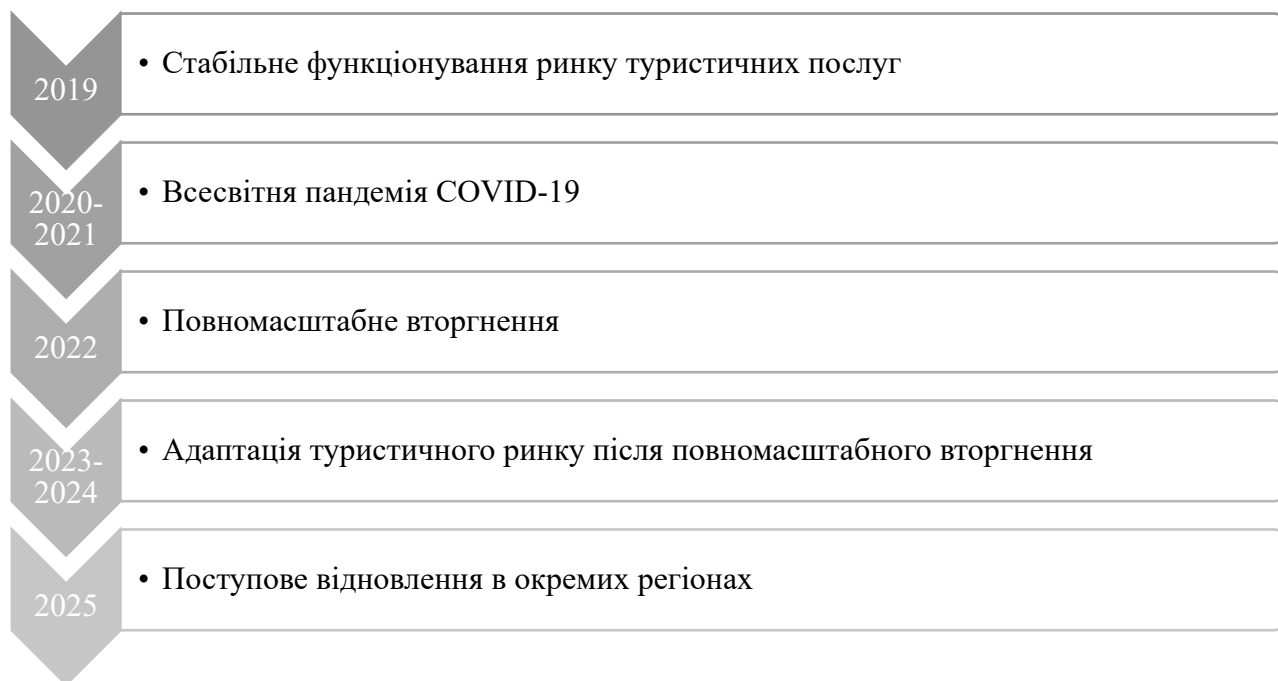


Рис. 2.1. Трансформація ринку туристичних послуг в Україні 2019-2025 рр.
Джерело: систематизовано за даними [31; 36; 37; 78]

Період 2020-2021 років позначений пандемією COVID-19, наслідки якої для туристичного ринку виявилися серйозними. Скорочення міжнародних подорожей мало більшою мірою адміністративне походження і було зумовлене закриттям кордонів і карантинними обмеженнями, а не зниженням платоспроможного попиту. Обмеження діяльності підприємств призвели до тимчасового зменшення операційної активності, часткового вивільнення персоналу та припинення роботи частини операторів ринку. Крім того, цей період характеризується вимушеним переходом до дистанційного обслуговування, що й стало основою для посиленої цифровізації, яка до того моменту розвивалась повільно й нерівномірно. Повномасштабне вторгнення 2022 р. за характером впливу відрізняється від попередньої кризи радикально. Якщо пандемія обмежувала діяльність туристичного сектору, то військові дії руйнували туристичні об'єкти. Туристичний бізнес зазнав незворотних наслідків втрати й пошкодження інфраструктури, окупації та тимчасової недоступності туристичних регіонів, безпекові ризики мали місце на значній частині території країни. Міжнародний туризм скоротився до мінімальних показників. Одночасно

змінилася регіональна структура попиту, а центр туристичної активності зміщувався до західних областей країни, які поєднували відносно нижчий рівень безпекових загроз з напливом внутрішньо переміщених осіб. Ринок, крім кількісної трансформації, зазнав суттєвих якісних змін і відбувся перерозподіл туристичних потоків.

Наступний виокремлений період 2023-2024 рр. можна кваліфікувати як адаптацію. Розвиток внутрішнього туризму став компенсаторною реакцією на закритість зовнішніх напрямів для одних категорій споживачів і на обмежену мобільність для інших. Релокація бізнесу забезпечила збереження частини підприємницького потенціалу, змінивши при цьому регіональний розподіл суб'єктів бізнесу та податкової бази. Зростання ролі цифрових каналів для туристичного сектору посилилось за рахунок таких цифрових сервісів, як онлайн-бронювання, дистанційна комунікація. У 2025 р. в окремих більш безпечних регіонах країни розпочалось поступове економічне відновлення в сфері туризму. Зростання надходжень туристичного збору та активізація діяльності туристичних підприємств свідчать про покращення ситуації, але не дають поки підстав говорити про повернення до передкризового рівня. Звичайно, з огляду на продовження військового стану, безпекових обмежень і територіальних втрат, це є зрозумілим. Посилення цифрової трансформації на цьому етапі є більше умовою відновлення, а не результатом інноватизації туристичної сфери за тенденціями інших країн.

Загалом, ринок туристичних послуг України впродовж 2020-2025 рр. зазнав впливу різнорідних криз, які були накладені одна на одну без проміжного відновлювального інтервалу. Наслідком стало не циклічне коливання, а зміна структури ринку, переорієнтація на внутрішній туризм, перерозподіл туристичної активності між регіонами, а також необхідне для забезпечення подальшого функціонування зростання питомої ваги цифрових каналів обслуговування.

Важливим є проведення аналітичної оцінки показників економічної ефективності діяльності ринку туристичних послуг. Наявні особливості

інформаційної бази дослідження. Офіційні джерела галузевої статистики та спостереження за колективними засобами розміщення і суб'єктами туристичної діяльності у 2022-2023 роках зазнали розривів через неможливість збирання даних на частині території. З огляду на це аналіз побудовано на комбінації джерел, які включають фіскальні дані Державної податкової служби щодо надходжень туристичного збору та податкових платежів суб'єктів туристичної сфери. Перевага даних перед натуральними показниками туристичної діяльності полягає в регулярності оприлюднення і дає змогу простежити економіні результати функціонування туристичного ринку в умовах військового стану в країні. Проте інтерпретація потребує особливої уваги, тому що існують територіальні обмеження обліку, коливання кількості платників податків, дані про релокацію підприємств, а також особливості застосування податкових режимів, що може змінювати аналітичну базу, якщо не включати їх під час аналізу. Для аналізу залучені дані Державного агентства розвитку туризму про перетин кордону та завантаження готелів [36; 37] та використано агрегованої аналітики відкритих даних [94]. Основним джерелом для аналізу цифрової складової розвитку ринку туристичних послуг є статистичний набір даних Держстату України про використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах [33–35]. Також залучено інформацію, яку надає туристичний дашборд, розроблений Міністерством розвитку громад та територіальної спільноти з ДАРТ, який поєднав статистику в єдиному цифровому інструменті [78].

Обмеження, запроваджені в умовах військового стану, звузили межі статистичного спостереження у туристичному секторі. З 2022 р. обстеження суб'єктів туристичної діяльності, колективних засобів розміщення та туристичних потоків включають не всю територію країни. Фіскальна звітність формується поза межами статистичних обстежень, а тому має об'єктивний характер даних для аналізу. Динаміку надходжень за 2021-2025 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка надходжень туристичного збору в Україні в 2015-2025 рр.

Роки	Туристичний збір, млн грн	Абсолютна зміна, млн грн	Темп приросту, %
2015	37,1	—	—
2016	54,1	+17,0	+45,8
2017	70,2	+16,1	+29,8
2018	90,7	+20,5	+29,2
2019	196,0	+105,3	+116,1
2020	130,6	-65,4	-33,4
2021	244,7	+114,1	+87,4
2022	178,9	-65,8	-26,9
2023	222,6	+43,7	+24,4
2024	273,1	+50,5	+22,7
2025	359,0	+85,9	+31,5

Джерело: складено за даними [31]

За даними, представленими в табл. 2.1, можна зробити наступні висновки. Максимальне значення 359,0 млн грн було отримано у 2025 р., а мінімальне – 37,1 млн грн у 2015 р.. Амплітуда склала 321,9 млн грн. Найбільший абсолютний приріст зафіксовано у 2021 році, він склав 114,1 млн грн. Найбільший відносний приріст – у 2019 році (+116,1 %). Найбільше абсолютне річне скорочення мало місце у 2022 році 65,8 млн, а найбільше відносне – у 2020 році (-33,4 %). Якщо говорити про 2025 р., то порівняно з 2019 р. відбулося збільшення на 163,0 млн грн, або на 83,2 %. У порівнянні з даними 2021 р. збільшення показників у 2025 р. на 114,3 млн грн, що на 46,7 % більше.

Порівнюючи за даними табл. 2.1 показники 2025 р. і мінімум 2022 р., слід зазначити збільшення на 181,0 млн грн, або на 100,7 %. Загалом тенденція останніх років демонструє вихід із кризового періоду і поступове відновлення економічних показників.

Динаміка надходжень туристичного збору та індекс зміни в Україні за кризовий період до та після початку повномасштабного вторгнення представлена на рис. 2.2. Відбулось відчутне збільшення основних показників за динамікою надходжень.

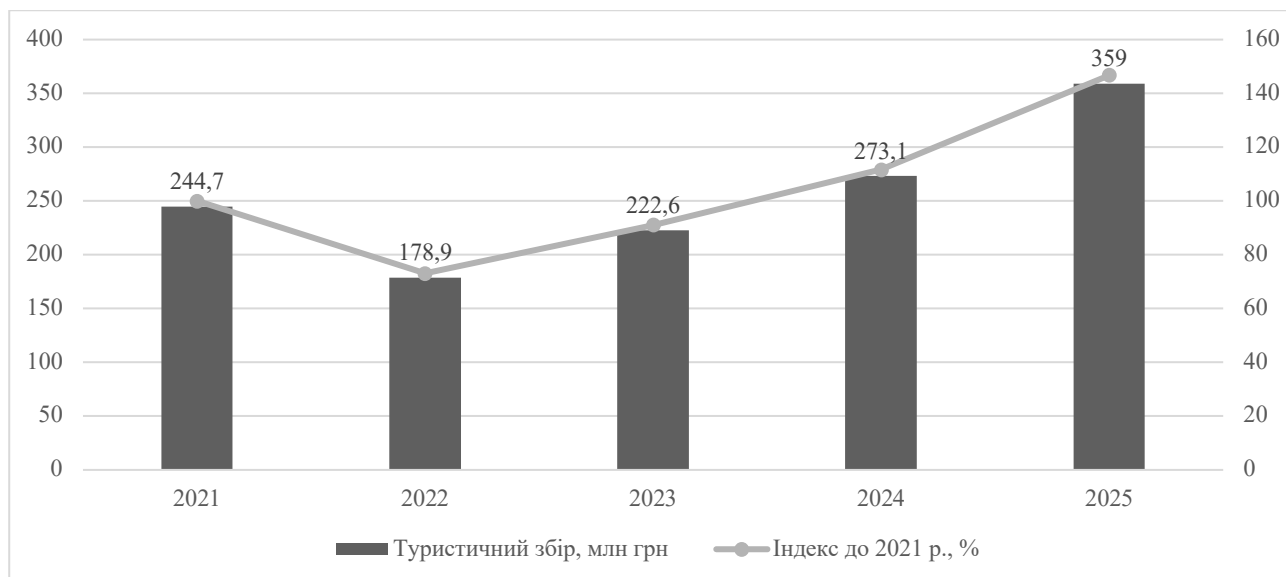


Рис. 2.2. Динаміка надходжень туристичного збору та індекс зміни в Україні у 2021-2025 рр., млн грн

Джерело: систематизовано за даними [31]

Проте також слід додати існуючі особливості в сфері. На юридичних осіб, за даними Державної податкової служби України, припадає майже 200 млн грн, на фізичних осіб-підприємців приблизно 159 млн грн [31]. Випереджальні темпи 2024 р., коли надходження збору зросли, також продемонстрував Київ, який випередив Львів за відрахуваннями відповідно до результатів моніторингу ринку [3]. Зростання туристичного збору та податкових надходжень від туристичної сфери підтверджують також матеріали профільної тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України [125].

Один з напрямів аналізу туристичної активності стосується в'їзного потоку. Показник перетину державного кордону, на відміну від фіскальних показників, демонструє фізичну кількість в'їздів іноземних громадян, але він також має методичні обмеження. Перетин кордону туристичному прибуттю не завжди відповідний, до нього входять поїздки приватні, ділові, гуманітарні, дипломатичні, волонтерські, транзитні та інші. Частка туристичних візитів за період військового стану різко знизилась. Тому показник більше демонструє оцінювання загальної міжнародної мобільності та потенційної місткості в'їзного сегмента.

Динаміку в'їзду за 2021-2025 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка в'їзду іноземних громадян в Україну у 2015-2025 рр.

Рік	Кількість в'їздів іноземних громадян, осіб	Абсолютна зміна, осіб	Темп приросту, %	Індекс до 2015 р., %
2015	12428286	—	—	100,0
2016	13333096	+904810	+7,3	107,3
2017	14229642	+896546	+6,7	114,5
2018	14207260	-22382	-0,2	114,3
2019	13709562	-497698	-3,5	110,3
2020	3382097	-10327465	-75,3	27,2
2021	4271991	+889894	+26,3	34,4
2022	2307156	-1964835	-46,0	18,6
2023	2446413	+139257	+6,0	19,7
2024	2552756	+106343	+4,3	20,5
2025	2568351	+15595	+0,6	20,7

Джерело: складено за даними [32; 36; 37].

Аналізуючи представлені дані можна зробити наступні висновки. Загальна зміна 2015-2025 рр. становила -9 859 935 в'їздів (-79,3 %), а рівень 2025 р. склав 20,7 % від базового 2015 р. Максимальні показники за кількістю були у 2017 р. (14229642 в'їздів). У 2021 р. державний кордон України перетнули майже 4,271 млн громадян інших країн, що на 26,3 % більше порівняно з 2020 р. Мінімальні показники зафіксовано на 2022 р., що є абсолютно об'єктивним результатом (2307156 в'їздів). Поступове зростання динаміки до 2025 р. відображає часткове відновлення мобільності після найжорсткіших пандемічних обмежень [36; 37]. Початок повномасштабного вторгнення змінив обсяги потоків в туристичній сфері, а також його структуру.

Траєкторія в'їзного потоку відрізняється від динаміки туристичного збору. Фіскальний показник у 2024-2025 роках довоєнний рівень перевищив, а кількість в'їздів іноземців у 2025 р. склала всього 60,1 % від рівня 2021 року. Розбіжність демонструє внутрішнє походження прросту надходжень, що забезпечили вітчизняний попит, скоріше подорожчанням розміщення та змінами у фіскалізації ринку, а не поверненням міжнародного туризму.

У 2022 р. масовий рекреаційний туризм фактично припинився, що було логічною реакцією на нову кризу. Повітряний простір було закрито, а більшість іноземних держав запровадили офіційні застереження до подорожей до України. Міжнародну мобільність підтримували гуманітарні місії, представники міжнародних організацій, дипломати, журналісти, волонтери, працівники іноземного бізнесу. В наступних роках приріст відновився, але склав всього 6,0 % у 2023 р. та 4,3 % у 2024 р. Якісного повернення туристичного попиту не відбулось й досі. Зростання динаміки на даний момент можна більшою мірою пояснити адаптацією логістики, активністю міжнародних організацій, розширенням ділових і службових поїздок, стабілізацією транскордонної мобільності в західних регіонах. Приріст зафіксовано у 2025 р. (0,6 %). Кількість в'їздів стабілізувалася, але вона на 40 % нижче за показник 2021 р. Через те, що безпекові ризики зберігаються, потенціал подальшого кількісного зростання в'їзного сегмента, як виміру динаміки вітчизняного ринку туристичних послуг, залишається обмеженим.

Крім того, вказувати на всі перетини кордону як на туристичні прибуття методично не правильно. Офіційні дані показують кількість в'їздів іноземних громадян, але не розподіляють їх за метою поїздки, тривалістю перебування, використанням засобів розміщення та обсягом витрат. У дослідженні цей показник використано для розуміння загальної міжнародної мобільності, а не оцінювання чисельності іноземних туристів. Також, варто відзначити окремі дані табл. 2.1 і 2.2, які демонструють структурний розрив – у 2025 р. туристичний збір становив 146,7 % рівня 2021 р., а кількість в'їздів іноземних громадян – 60,1 %. Тому можна стверджувати про зміну економічної основи ринку. Якщо до повномасштабного вторгнення важливими були міжнародні потоки, то під час військового стану туристичний ринок формується за внутрішнім попитом, який концентрується поки у відносно безпечних регіонах.

Трансформація ринку туристичних послуг проявляється у перерозподілі активності між територіями. Просторову структуру до 2022 р. формували столичний, приморський, карпатський культурно-пізнавальний та санаторно-

курортний сегменти. Після 2022 р. вибір DESTИНАЦІЇ почав визначатися безпековим чинником. Наслідком стало переміщення попиту до західних областей, які зберегли ділову, на той час актуальну, гуманітарну функцію.

Для оцінювання регіональної структури в даному дослідженні використано обсяги туристичного збору за 2025 р.

Таблиця 2.3

Лідери за надходженнями туристичного збору у 2025 р.

Регіон	Туристичний збір, млн грн	Частка в загальному обсязі, %
м. Київ	70,6	19,7
Львівська область	63,1	17,6
Івано-Франківська область	46,2	12,9
Закарпатська область	31,9	8,9
Інші регіони	147,2	41,0
Україна, всього	359,0	100,0

Джерело: складено за даними [31].

Повної кількості туристів показник не відображає, але вказує на територіальну концентрацію діяльності засобів розміщення. Найбільші надходження, за офіційними податковими даними, забезпечили м. Київ, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська область (табл. 2.3). Рівень концентрації в територіальному розподілі високий, на представлені регіони припадає 59 % загального обсягу збору. До цієї частки включені потоки різного характеру. Західні області акумулюють рекреаційний, оздоровчий, гірський і сільський туризм. У Києві попит на тимчасове розміщення формують ділові, службові, дипломатичні, волонтерські та приватні поїздки. Позицію Києва не варто пояснювати відновленням туризму, місто залишається головним адміністративним, економічним і міжнародним центром, а засоби розміщення обслуговують представників державних органів, міжнародних організацій, дипломатичних установ, бізнесу, гуманітарних організацій. Високі надходження характеризують інтенсивність тимчасового розміщення, загалом, а не перевагу туристичних подорожей. Загальні характеристики туристичного потенціалу України в регіональному розрізі узагальнено в існуючих дослідженнях [120].

Зміщення туристичної активності на захід підтверджується регіональними дослідженнями [39; 43; 97; 98]. Активність Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей має інше походження. Їх основа, на відміну від Києва, це внутрішній туристичний попит, який перемістився до відносно безпечних destinations з розвиненою природно-рекреаційною та санаторно-курортною зоною. Карпатський туристичний регіон став під час військового стану основним для внутрішнього туризму. Він поєднує гірський, оздоровчий, сільський напрями, що формує постійний попит і нівелює сезонність туристичних послуг. Зимовий попит на гірськолижні курорти доповнюють літні туристичні маршрути в горах, оздоровлення для дітей в лагерьх та дорослих в санаторіях, відпочинок у сільських садибах, культурні концертні події тощо. Окремої ваги набули послуги фізичного та психологічного відновлення, їх замовляють переважно внутрішньо переміщені особи, військовослужбовці, ветерани та члени їхніх сімей. Попит на них зростає відповідно до постійного збільшення людей, які долучаються, на жаль, до даної категорії.

Обсяги збору у 2025 р. розподілилися наступним чином. Львівська область – 63,1 млн грн, Івано-Франківська – 46,2 млн грн, Закарпатська – 31,9 млн грн. Співвідношення визначається не самою привабливістю природних ресурсів, а й місткістю засобів розміщення, рівнем цін, структурою платників, тривалістю перебування тощо. Концентрація простежується в середині облатсей на рівні громад. Найвищу активність демонструють ті, де розташовані великі курортні комплекси, санаторно-курортні центри та міста з розвиненою діловою функцією. Розвиток в межах однієї області теж нерівномірний. Так, кілька відомих destinations акумулюють основну частину, а навколишні території з подібною ресурсною інфраструктурою залишаються поза туристичним ринком. Ефект такої концентрації подвійний. З однієї сторони маємо зростання доходів від засобів розміщення, закладів харчування, транспорту, торгівлі, місцевих бюджетів, а з іншої перевантаження інфраструктури, підвищення цін за рахунок зростання попиту, сезонний дефіцит персоналу, навантаження на природні території та ін. Визначене перенавантаження на туристичну сферу регіону може

також призводити до погіршення якості туристичних послуг. Тому завдання розвитку ринку туристичних послуг через систему стратегічного управління розроблювати моделі розвитку, які базуються не на подальшому стимулюванні попиту, а на територіальному розосередженні між громадами та покращенням якісних характеристик туристичних послуг. Інструментами активізації попиту в малих містах визначено креативні туристичні маршрути, а конкурентною перевагою дестинацій – культуру гостинності у формуванні туристичних брендів [27; 53].

Управління розвитком ринку туристичних послуг за таких умов охоплює паралельні завдання По-перше, це підтримка територій, які приймають основну частину попиту та потребують розширення інфраструктури. По-друге, підготовка до відновлення туризму в регіонах з тимчасово обмеженою діяльністю вимагає додаткового опрацювання, зокрема інвентаризація втрат, формування безпечних маршрутів, відновлення об'єктів, оновлення туристичних продуктів, підготовка цифрової інформації про дестинації тощо. Регіональна трансформація внутрішнього туристичного ринку полягає у посиленні концентрації, переміщенні внутрішнього попиту до безпечних територій, зростанні ролі карпатського регіону та збереженні функції столиці.

Перспективи розвитку туристичної сфери України в повоєнний період пов'язуються з відновленням інфраструктури та переформатуванням туристичних потоків [14]. Результати SWOT-аналізу потенціалу післявоєнного відновлення туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, проведеного вітчизняними вченими, виявляє перевагу можливостей над загрозами, але за умов посилення інституційної підтримки [55]. Повоєнне відновлення туристичної сфери в існуючих дослідження розглядається також контексті цілей сталого розвитку, міжнародного досвіду та загальногалузевих сценаріїв відновлення [60; 113; 131; 143]. Окремо дослідження приділяють увагу обґрунтуванню використання цифрових технологій у повоєнному відновленні туристичного ринку [138].

Важливим для дослідження є оцінювання результатів діяльності основних суб'єктів туристичного ринку України. Представлені в табл. 2.4 дані показують фактичні результати господарювання суб'єктів туристичної сфери, що дає змогу оцінити зміну фінансової активності в розрізі видів діяльності.

Таблиця 2.4

Податкові надходження від окремих видів діяльності у сфері туризму
у 2021, 2023 та 2024 роках

Вид діяльності	2021 р., млн грн	2023 р., млн грн	2024 р., млн грн	Зміна 2024/2023, %	Зміна 2024/2021, %
Готелі та подібні засоби тимчасового розміщення	1288,6	1303,6	1954	49,9	51,6
Туристичні оператори	259	205,8	304,7	48,1	17,6
Туристичні агентства	279,3	193,3	265,2	37,2	-5,0
Туристичні бази та дитячі табори	328,2	145,9	201,1	37,8	-38,7
Кемпінги та стоянки для автофургонів	2,4	2,9	4,6	58,6	91,7
Туристична сфера загалом	2232	2049	2938	43,4	31,6

Примітка: загальний обсяг податкових надходжень охоплює більший перелік видів економічної діяльності

Джерело: складено за даними [36; 37]

Туристичний збір відображає ринкову активність через економічні показники. Аналітичний блок складають податкові надходження за видами економічної діяльності, вони дають змогу простежити структурні зміни на ринку та виокремити сегменти, які є найбільш спроможними до функціонування в умовах військового стану. Дані табл. 2.4 демонструють нерівномірний характер фінансового відновлення ринку. Сукупний обсяг податкових надходжень у 2024 р. становив 2,938 млрд грн і перевищив рівень 2021 р. на 31,6 %. Основну частину надходжень сплатили готелі та засоби тимчасового розміщення. Фінансова активність концентрується саме у сфері розміщення. Пояснити такий результат виключно кількістю туристів не правильно методично, тому що на розмір податкових платежів впливають інфляційні процеси, вартість проживання, зміна структури споживачів послуг, а також поступова детінізація в туристичній сфері.

Позитивна динаміка має місце також у діяльності туристичних операторів, податкові платежі яких у 2024 р. досягли 304,7 млн грн, що більше на 17,6 % рівня 2021 р. Стан та організацію готельного бізнесу України в умовах військового стану, порівняння довоєнного, віськового та прогнозованого повоєнного періодів функціонування сегмента досліджено вітчизняними вченими [79; 134]. Визначено, що на розвиток впливають інституційні чинники, глобальні тенденції окремих сегментів туристичного бізнесу, інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку та загальні пріоритети відновлення у сфері [67; 80; 89; 129].

Податкові дані характеризують фінансовий результат функціонування туристичної сфери, але також потрібно аналізувати зміну кількості суб'єктів господарювання, щоб розуміти обсяги ринку за суб'єктною базою. Зміна кількості платників податків у туристичній сфері представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Зміна кількості платників податків у туристичній сфері України у 2024-2025 рр.

Показник	2024 р., од.	2025 р., од.	Скоригований показник 2025 р.*, од.	Зміна скоригованого показника 2025/2024, %
Юридичні особи	3583	3775	3553	-0,8
Фізичні особи-підприємці	14066	16984	15428	9,7
Усього платників	17649	20759	18981	7,6
У тому числі платники за КВЕД 79.90	-	1778	-	-

* Скоригований показник не включає суб'єктів, віднесених у 2025 році до додаткового КВЕД 79.90.

Джерело: складено за даними [36; 37]

У 2024 р. до туристичної сфери було включено 17649 платників податків, з яких 3583 юридичні особи та 14066 фізичних осіб-підприємців. У 2025 р. їх загальна кількість зросла до 20759 платників. У 2025 р. до обліку додано КВЕД 79.90 «Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність» - 1778. Після виключення цього виду діяльності скоригована кількість суб'єктів

туристичного ринку у 2025 р. складала 18981 одиниці, що було на 7,6 % більше порівняно з даними 2024 р.

Представлені дані мають ще одну особливість. Сукупні податкові надходження туристичної сфери у 2024 р. перевищили довоєнний рівень, але кількість зареєстрованих платників податків була меншою, ніж у 2021 р. Тому це є підтвердженням, що фінансове відновлення ринку забезпечується підвищенням економічної результативності ринкових суб'єктів та відповідною концентрацією туристичної активності в найбільш конкурентоспроможних сегментах та регіонах.

У 2024 р. туристична сфера надала 2938,4 млн грн податків, а у 2025 р. обсяг збільшено до 4426,2 млн грн. З загальної суми 438,4 млн грн сформовано за новим КВЕД 79.90. Без його врахування податкові надходження 2025 р. склали 3987,8 млн грн, що більше на 35,7 % проти попереднього року (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Податкові надходження та кількість платників у туристичній сфері України у
2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Скоригований показник 2025 р.*	Зміна скоригованого показника, %
Податкові надходження, млн грн	2938,40	4426,20	3987,80	35,7
Кількість платників, од.	17649	20759	18981	7,6
Податкові надходження в розрахунку на одного платника, тис. грн	166,5	213,2	210,1	26,2

* Скоригований показник не включає суб'єктів, віднесених у 2025 році до додаткового КВЕД 79.90.

Джерело: складено за даними [36; 37]

Порівняння показників демонструє розрив між темпами зростання податкових надходжень і темпами збільшення кількості платників. Середній обсяг податкових платежів у розрахунку на одного платника збільшився відповідно з 166,5 тис. грн у 2024 р. до 210,1 тис. грн у 2025 р. (+26,2 %).

Представлені результати дають можливість охарактеризувати тенденції розвитку українського ринку туристичних послуг. Головна тенденція – збільшення кількості малих підприємств та посилення ролі фізичних осіб – підприємців (мікробізнес). Розширення формального сегмента ринку, в першу чергу, мов про мікробізнес, викликана державною політикою детінізації та цифровізації вітчизняного бізнесу [76].

Представлені показники характеризують результати діяльності суб'єктів господарювання, але, наприклад, мотивів, частоти та видової структури подорожей вони не демонструють, а для розуміння внутрішньої побудови ринку туристичних послуг це є одним з головних завдань. Для аналізу залучено результати опитування Державного агентства розвитку туризму спільно з UNICEF U-Report Ukraine (5 тисяч респондентів віком від 14 до 34 років) [36; 37]. Узагальнені результати представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні характеристики внутрішнього туристичного попиту під час
повномасштабного вторгнення

Показник	Частка респондентів, %
Подорожували Україною з туристичною метою з 24 лютого 2022 року	45
1–2 подорожі протягом півтора року	26
3–5 подорожей	12
Більше 5 подорожей	7
Ставлення до подорожей через війну не змінилося	23
Вважають подорожі способом підтримки економіки України	21
Уникають подорожей через небезпеку	21
Найчастіше подорожують улітку	48
Вибір сезону залежить від часу відпустки або канікул	56
Вибір сезону залежить від ціни	22
Вибір сезону залежить від погодних умов	22

Джерело: складено за даними [36; 37]

За результатами від початку повномасштабного вторгнення подорожі Україною з туристичною метою мали 45 % опитаних. Регіонами країни 1-2 рази подорожували 26 % респондентів, 3-5 разів – 12 %, більше 5 разів – 7 %. Серед тих, хто мав внутрішні поїздки, переважали нерегулярні та епізодичні подорожі.

Внутрішній туристичний попит під час військового стану в країні зберігається, проте інтенсивність обмежена. Частка респондентів з 1-2 подорожами більш ніж вдвічі перевищує частку тих, хто подорожував 3-5 разів. Переважають короткі та нерегулярні подорожі, рішення щодо яких ухвалюються залежно від поточної безпекової ситуації, наявного доходу та можливості отримати відпустку. Повного припинення туристичної мобільності військовий стан не спричинив.

Окремо слід звернути увагу на структуру видів відпочинку, яким надають перевагу споживачі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Переваги для споживачів щодо видів внутрішнього туризму під час війни

Вид туристичної активності	Частка респондентів, %
Міський туризм і піші прогулянки	54
Екскурсії до історичних пам'яток і музеїв	28
Пляжний відпочинок	23
Подієвий туризм	23
Гастрономічний туризм	22
Активний відпочинок	16
Екологічний туризм	11
Рекреаційний туризм	9

Джерело: складено за даними [36; 37]

З даних, представлених в табл. 2.8, можна зробити висновок, що найбільш поширеним форматом внутрішнього туризму серед опитаних є міський туризм і прогулянки, їх обрали 54 % респондентів. Популярність такого виду активності зумовлена відносною доступністю, можливістю організувати подорож без значних витрат, а також поєднанням з відвідуванням культурних об'єктів та подій.

Окрема увага останніми роками до гастрономічного туризму. Гастрономічний туризм обирають 22 % опитаних, що вказує на зростаючий потенціал. Гастрономічний туризм наразі вважається одним з популярних напрямів забезпечення сталого розвитку регіонів за власними трендами, інноваціями та можливостями [84]. Військовий стан суттєво вплинув на розвиток сільського туризму, що потребувало адаптаційних стратегій господарств, а

окремі дослідження окреслюють потенціал незвичайних видів туризму в повоєнній перспективі [63; 74].

Виявлена структура попиту дає змогу стверджувати, що внутрішній ринок туристичних послуг в останні кризові роки орієнтується на доступні та організаційно прості туристичні послуги.

Окрема важлива ознака розвитку сучасного ринку туристичних послуг – нерівномірна цифрова спроможність учасників. Про використання підприємствами туристичної сфери цифрових технологій, зокрема мережі Інтернет, вебсайтів, соціальних медіа, електронної торгівлі, ERP, CRM та BI систем, хмарних сервісів, аналітики великих даних та штучного інтелекту створено офіційний дашборд з даними [33–35]. Масштаб та організаційна форма діяльності формують відмінності в цифрових можливостях учасників ринку. Великі готелі, курортні комплекси та туристичні оператори мають більші ресурсами для впровадження систем онлайн-бронювання, автоматизації управління та роботи з даними. У малих підприємств і фізичних осіб-підприємців цифровізація обмежується каналами цифрової комунікації та продажу. Звідси поширення електронних сервісів саме собою ще не означає однакового рівня цифрової зрілості всіх учасників ринку. На державному рівні формуються передумови для посилення цифрової присутності туристичної сфери. Державна служба статистики України відносить реалізацію державної політики цифровізації до напрямів своєї діяльності [36; 37].

Цифрова спроможність українського ринку туристичних послуг залишається також недостатньо вимірюваною на галузевому рівні. До основних проблем належать відмінності між розміром бізнесу, обмежена інтегрованість офіційних даних. Використання цифрових технологій у туристичній сфері потребує більш деталізованого дослідження.

2.2. Використання цифрових інструментів підприємствами туристичної сфери України

Цифровізація ринку туристичних послуг не зводиться до впровадження окремих цифрових рішень. Змінюються способи комунікації зі споживачем, процедури бронювання та продажу послуг, робота з клієнтськими даними, координація внутрішніх бізнес-процесів. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій створює передумови переходу від традиційної моделі туристичного обслуговування до електронного туризму, смарт-туризму та інтегрованих цифрових екосистем [1; 4; 48; 69; 83; 87; 99; 126; 140; 146; 180].

Інформаційну базу дослідження склали офіційні результати державного статистичного спостереження щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах [33-35]. Спостереження охоплює доступ підприємств і працівників до мережі Інтернет, наявність вебсайтів, роботу в соціальних медіа, електронну торгівлю, хмарні сервіси, ERP, CRM, бізнес-аналітику, штучний інтелект, великі дані тощо. Питання застосування інформаційних технологій підприємствами сфери туризму розглядаються в наукових публікаціях [91]. Аналітичні підходи до оцінювання інформаційного розвитку туристичних підприємств та ролі інформаційних технологій у практиці управління підтверджують доцільність обраного набору показників [103; 104].

Для дослідження відібрано статистичні ряди за видами економічної діяльності:

- секція I – «Тимчасове розміщення й організація харчування»;
- розділ 55 – «Тимчасове розміщення»;
- розділ 79 – «Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність».

Такий поділ дає змогу розмежувати цифровізацію підприємств сфери туризму. Поєднання рядів в узагальнений показник методично не є прийнятним, тому що секція I охоплює і розміщення, і громадське харчування, а розділ 55 є

її складовою частиною. Узагальнення означало б повторне врахування тих самих підприємств.

Показники Держстату формуються за фактично поданими звітами з наступним проведенням дооцінок. Починаючи з 2022 р., дані наведено без врахування тимчасово окупованих Російською Федерацією територій і частини територій, на яких ведуться або велися бойові дії [35]. Тому маємо обмеження інтерпретації, зокрема, зміни після 2021 р. відображають поведінку підприємств та територіальне охоплення спостереження, припинення діяльності частини суб'єктів господарювання, релокацію бізнесу та інші наслідки повномасштабної війни [7; 9; 10; 25; 26; 45; 52; 62; 114; 132].

Отже, передумовою застосування будь-яких цифрових інструментів є підключення підприємства до мережі Інтернет. Проте результату цифрової трансформації сам факт підключення до мережі Інтернет не характеризує, а більше визначає наявність базової інфраструктури, на якій працюють вебсайти, системи онлайн-бронювання, електронні платежі, хмарні сервіси, соціальні медіа, CRM-системи та інші цифрові рішення. Базову цифрову забезпеченість оцінено за наступними показниками: частка підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет; частка зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет; частка підприємств, які використовують мережу Інтернет. Частка підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, показує наявність доступу на рівні підприємства. Частка зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, переносить оцінку на рівень персоналу. Частка підприємств, які використовують мережу Інтернет, характеризує фактичне користування мережею. Результати наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка базових показників використання мережі Інтернет підприємствами туристичної сфери України у 2018-2025 рр., %

Показник	КВЕД	2018	2019	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2018, в.п.
	I	81,4	77,2	76,8	71,8	89,6	91,5	97,3	15,9

Показник	КВЕД	2018	2019	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2018, в.п.
Доступ підприємств до Інтернету	55	93,8	90	88,4	85	89,6	95,6	96,8	3
	79	86	72,8	78,1	76,4	79,6	90,9	94,1	8,1
Працівники з доступом до Інтернету	I	22	21,6	24,2	23,9	27,1	30,8	54,6	32,6
	55	29,8	29,8	36,2	27	30,1	47,6	51,3	21,5
	79	82,8	85,7	91,1	75	80,6	89,9	92,9	10,1
Підприємства, що використовують Інтернет	I	54,6	52,9	53	63,1	83,5	83,8	86,9	32,3
	55	72,3	68	67,9	64,5	87,9	93,4	90,1	17,8
	79	69,7	67,9	65,8	68,7	78,5	78,1	94,1	24,4

Примітки:

КВЕД I – тимчасове розміщування й організація харчування.

КВЕД 55 – тимчасове розміщування.

КВЕД 79 – діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність.

Дані за 2020 рік у державному статистичному спостереженні відсутні.

Джерело: складено та розраховано за даними [33–35].

За даними табл. 2.9 у 2025 р. доступ до мережі Інтернет носив масштабний характер в досліджуваних сегментах. Найвище значення у сфері тимчасового розміщування й організації харчування – 97,3 %; підприємства тимчасового розміщування мали 96,8 %, а туристичні агентства, оператори та суб'єкти, які надають послуги бронювання – 94,1 % . Найбільше зростання за 2018-2025 рр. у сфері тимчасового розміщування й організації харчування з 81,4 до 97,3 %, тобто на 15,9 в.п. Найменшим виявився приріст у сфері тимчасового розміщування – 3,0 в.п. Протягом 2023-2025 рр. базова цифрова інфраструктура відновила. Відносно 2022 р. частка підприємств із доступом до мережі у сфері тимчасового розміщування та організації харчування зросла на 25,5 в.п. з 71,8 до 97,3 %. Тимчасове розміщування збільшилось на 11,8 в.п., агентства – на 17,7 в.п. Майже повне підключення підприємств не означає рівномірної залученості персоналу до цифрового середовища. У 2025 р. доступ до мережі мали 54,6 % працівників підприємств тимчасового розміщування та організації харчування та 51,3 %

працівників сфери тимчасового розміщування. Підключеними до Інтернету були 96 % підприємств цих сегментів. Показник доступу працівників характеризує масштаб цифровізації робочих місць. Найвищий рівень доступу персоналу до мережі мали туристичні агентства, оператори та підприємства з бронювання – 92,9 % у 2025 р.

Порівняння показників доступу та використання виявляє збереження інфраструктурного та функціонального розриву. У 2025 р. серед підприємств тимчасового розміщування та організації харчування доступ до мережі мали 97,3 %, а використовували її 86,9 %, різниця дорівнювала 10,4 в.п. У сфері тимчасового розміщування вона становила 6,7 в.п. Серед агентств і операторів обидва показники були на рівні 94,1 %, тобто наявний доступ повністю викладено у реальне використання.

Доступ до мережі Інтернет створює лише технічні передумови цифрової трансформації. Фактичний рівень застосування цифрових інструментів вимірюється, на нашу думку, через використання вебств, соціальних медіа та інших каналів електронної взаємодії зі споживачем. Спостереження щодо вебсайтів і соціальних медіа проводилися нерегулярно. Це змінює базу порівняння і за основу взято рік першого офіційно оприлюдненого значення кожного показника [33–35]. Основні результати динаміки використання вебсайтів та соціальних медіа підприємствами туристичної сфери наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка використання вебсайтів та соціальних медіа підприємствами
туристичної сфери України

Показник	КВЕД	Базове значення, %	Роки	2025 р., %	Абсолютна зміна, в.п.
Наявність вебсайту	I	37,2	2018	46,7	9,5
	55	63,3	2018	67,5	4,2
	79	66,5	2018	86,8	20,3
Використання соціальних медіа	I	40,6	2019	58,1	17,5
	55	53,6	2019	67,1	13,5
	79	60,6	2019	75	14,4

Примітки:

КВЕД І – тимчасове розміщування й організація харчування.

КВЕД 55 – тимчасове розміщування.

КВЕД 79 – діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність.

Для кожного показника наведено перше офіційно оприлюднене значення Державної служби статистики України.

Абсолютну зміну визначено як різницю між показником 2025 р. та першим доступним значенням.

Джерело: складено та розраховано за даними [33–35].

Як представлено в табл. 2.10, рівень цифрової присутності підприємств різний за видами економічної діяльності. Більш активно власні вебсайти застосовують туристичні агентства, оператори та підприємства, які надають послуги бронювання. Так, у 2018 р. вебсайт мали 66,5 % таких підприємств, у 2025 р. – 86,8 %. Приріст на 20,3 в.п. є найбільшим серед досліджуваних сегментів і відображає залежність посередницької діяльності від цифрових каналів продажу та комунікації [48; 58; 87; 126]. У сфері тимчасового розміщування вебсайти були поширені вже на початку періоду. Пояснення незначної абсолютної зміни в тому, що більшість готелів від початку вже мали корпоративні вебресурси, потрібні для представлення номерного фонду, приймання бронювань і взаємодії зі споживачами. Сукупність підприємств тимчасового розміщування та організації харчування використовує вебсайти менше – 46,7 % у 2025 р. Різницю формує склад секції І. До неї входять підприємства ресторанного господарства, значна частина яких працює через соціальні мережі та спеціалізовані цифрові платформи, не створюючи власного корпоративного сайту. Використання соціальних медіа розподілилося інакше. У 2025 р. до них зверталися 75,0 % туристичних агентств і операторів, 67,1 % підприємств тимчасового розміщування, 58,1 % підприємств секції І. Тут відбулась переорієнтація підприємств на цифрові канали комунікації, які дають

змогу оперативно поширювати інформацію власне про себе, підтримувати комунікацію зі споживачами і поислювати пошук потенційних споживачів.

Загалом, порівняння цих показників формує різні моделі цифрової присутності. Туристичні агентства інтенсивно використовують обидва інструменти одночасно, інтегруючи маркетингову діяльність із системами бронювання та управління взаємовідносинами з клієнтами. Для підприємств тимчасового розміщування основним каналом продажу залишається вебсайт, тоді як соціальні медіа виконують переважно комунікаційну та рекламну функцію. Змінюються при цьому також організація бізнес-процесів і відбувається поступовий перехід з традиційної на електронну торгівлю. Поширення електронної торгівлі є ознакою переходу підприємства від цифрової присутності до функціональної діяльності в цифровому середовищі [180].

Електронну комерцію оцінено за часткою підприємств, які проваджують електронну торгівлю, та часткою електронної торгівлі в загальному обороті. Повний порівняльний ряд у масиві охоплює 2018-2024 рр., значень за 2025 р. немає. Абсолютну зміну відповідно визначено між 2018 і 2024 рр. [33–35]. Основні результати наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка електронної комерції підприємств туристичної сфери України
у 2018-2024 рр.

Показник	КВЕД	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2018, в. п.
Підприємства з е-торгівлею	I	9,4	10,2	10,1	9,9	10,9	16	29,5	20,1
	55	24	24	22,1	23	23,4	35,4	57,9	33,9
	79	30,8	30,6	27,6	28,2	35,9	39,7	55,9	25,1
Частка е- торгівлі в обороті	I	6,8	8,2	11,6	12	12,9	7,6	10,6	3,8
	55	20,4	21,2	40,8	41,1	22	30,5	26,3	5,9
	79	39,8	11,8	33,2	34,1	35	31,7	15,9	–23,9

Примітки:

КВЕД I – тимчасове розміщування й організація харчування.

КВЕД 55 – тимчасове розміщування.

КВЕД 79 – діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність.

Показник «підприємства з е-торгівлею» відображає частку підприємств, які проваджували електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств відповідного виду діяльності. Дані за 2025 р. у використаному офіційному статистичному масиві відсутні.

Джерело: складено та розраховано за даними [33–35]

Представлені результати дозволяють зробити наступні висновки. Максимальних показників електронна торгівля отримала у тимчасовому розміщуванні. Частка підприємств, які її застосовують, збільшилась на 33,9 в.п. Пояснення динаміки лежить в інформаційній основі туристичного продукту, зокрема мова йде про цифровий пошук і порівняння пропозицій, бронювання, оплата проходять дистанційно [180]. У туристичних агентствах та операторів приріст є меншим – на 25,1 в.п. Проте частка електронної торгівлі в обороті цієї групи одночасно знизилась на 23,9 в.п., що говорить про зменшення внеску онлайн-продажів у загальні доходи. Відмовою туристичних агентств від цифрових продажів таку динаміку пояснити не можна. Представлена динаміка не формує чітку пропорційність і за сегментами туристичної сфери їх результативність значно різнилась.

Таку ситуацію міг спричинити той факт, що показники описують різні аспекти цифровізації продажів – екстенсивний та інтенсивний. Частка підприємств з електронною торгівлею вимірює широту поширення каналу, частка електронної торгівлі в обороті – глибину використання. За широтою зросли всі сегменти. За глибиною у секції I та КВЕД 55 динаміка була позитивною, а в КВЕД 79 – від’ємною.

Загалом, у 2018-2024 рр. електронна комерція поширилась серед підприємств туристичної сфери більше, порівняно з початком досліджуваного періоду, але її вплив на структуру обороту залишився неоднорідним.

Цифровізації туристичних підприємств пов’язана з запровадженням систем управління внутрішніми ресурсами та взаємовідносинами з клієнтами. ERP-системи об’єднують облікові, фінансові, кадрові, закупівельні та операційні

процеси в інформаційному середовищі. Призначення CRM-систем включає використання даних про клієнтів, підтримку продажів, персоналізацію пропозицій, управління комунікаціями та ін [178; 180]. У туристичній діяльності їх значення зростає через цифрову насиченість послуг та потребу координувати великі масиви даних. ERP і CRM характеризують не зовнішню цифрову присутність, а рівень цифрової інтеграції внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Особливості бізнес-процесів у туристичних підприємствах створюють додатковий попит на ERP і CRM системи [110].

Порівнянні дані щодо результативності використання ERP- і CRM-систем у використаному масиві представлені за 2022, 2024 та 2025 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка використання ERP- і CRM-систем підприємствами туристичної сфери України у 2022-2025 рр., % підприємств

Показник	КВЕД	2022 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2025/2022, в.п.
ERP-системи	I	5,8	9,3	15,2	9,4
	55	6,8	11,4	19	12,2
	79	12,3	12,8	50	37,7
CRM-системи	I	3,2	4,6	10,4	7,2
	55	4,3	5,9	15,5	11,2
	79	9	16,8	55,9	46,9

Примітки:

КВЕД I – тимчасове розміщування й організація харчування. КВЕД 55 – тимчасове розміщування. КВЕД 79 – діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов’язана з цим діяльність. ERP – програмне забезпечення для управління ресурсами підприємства та інтеграції його основних бізнес-процесів. CRM – програмне забезпечення для управління інформацією про клієнтів і взаємовідносинами з ними. Дані за 2023 р. у використаному статистичному масиві відсутні.

Джерело: складено та розраховано за даними [33–35].

Як видно з табл. 2.12, цифрові технології поширювались в досліджуваних сегментах. Найбільший приріст 2024-2025 рр. в діяльності туристичних агентств,

туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання CRM (+39,1 в.п.) та ERP (+37,2 в.п.). Зростання можна пояснити потребами в інтегрованому управлінні бізнес-процесами. Туристичні агентства та оператори одночасно взаємодіють з великою кількістю контрагентів, постачальників і клієнтів, тому розрізнені інформаційні системи поступово поступаються місцем комплексним програмним рішенням [178]. Підприємства тимчасового розміщування збільшили використання ERP-систем на 12,2 в.п. Найнижчим рівень застосування ERP в секції I, хоча динаміка була додатною, але загальний приріст склав 9,4 в.п. Причина переваги в секції підприємств громадського харчування, для яких комплексні ERP-рішення фінансово витратні та організаційно складні. CRM у туристичних агентствах виявилась більш поширеною за ERP. Пояснення переваги пов'язане з характером конкурентоспроможності, яка залежить від роботи з клієнтською базою, такі системи зберігають історію звернень і бронювань, сегментують споживачів, автоматизують комунікацію, оцінюють ефективність каналів залучення, забезпечують формування персоналізованих пропозицій [180]. Підприємства тимчасового розміщування підвищили використання CRM на 11,2 в.п. Значна частина підприємств взаємодіє зі споживачами через соціальні мережі, месенджери, сервіси доставки та окремі програми обліку, не формуючи єдиної клієнтської бази, тому менше уваги до ERP. Порівняння систем виявляє різну спрямованість цифровізації. Наведені дані можна використовувати для оцінювання напряму структурних змін за цифровізацією, але не для прогнозування подальших темпів поширення систем [33–35]. Слід відзначити, що частина підприємств туристичної сфери переходить від використання окремих цифрових каналів до комплексної цифровізації управління.

Наступний напрям цифровізації туристичних підприємств – хмарні сервіси, які формують віддалений доступ до програмного забезпечення, баз даних і обчислювальних ресурсів. Хмарні технології спрощують обмін інформацією на підприємствах, нівелюють потребу в інвестиціях у власне серверне обладнання, необхідне для масштабування цифрової інфраструктури.

Системи CRM та ERP, електронні платежі, аналітичні платформи, дистанційна робота персоналу в туристичній діяльності спирається саме на хмарну сервісну основу [178; 180]. Хмарна модель послаблює прив'язку підприємства до конкретного робочого місця, що має значення за умов територіального переміщення працівників і нестабільності фізичної інфраструктури [178].

Офіційна статистика демонструє дані щодо частки підприємств, які мали платні послуги хмарних обчислень. У використаному масиві є дані за 2018-2025 рр., окрім відсутніх значень за 2020 і 2023 рр. [33–35]. Дані наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка використання платних хмарних сервісів підприємствами туристичної сфери України у 2018-2025 рр.

Показник	КВЕД	2018 р., %	2019 р., %	2021 р., %	2022 р., %	2024 р., %	2025 р., %	Абсолютна зміна 2025/2018, в. п.
Використання платних хмарних сервісів	I	8,3	9,5	10	8,7	10,2	14,6	6,3
	55	12,7	13	12,3	12	13,6	19,4	6,7
	79	22,7	23,8	22,8	22	25,6	63,2	40,5

Примітки:

КВЕД I – тимчасове розміщування й організація харчування. КВЕД 55 – тимчасове розміщування. КВЕД 79 – діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність. Показник відображає частку підприємств, які придбавали платні послуги хмарних обчислень. Дані за 2020 і 2023 рр. у використаному статистичному масиві відсутні.

Джерело: складено та розраховано за даними [33–35]

Аналіз результатів табл. 2.13 дозволяє зробити наступні висновки. Платні хмарні сервіси поширилися в досліджуваних сегментах, але з різною інтенсивністю. Найбільше зростання відбулось серед туристичних агентств і операторів – 22,7 % у 2018 р. порівняно з 63,2 % у 2025 р. Результат, до речі, відповідає аналізу показників використання CRM і ERP у цьому ж сегменті, що вказує на формування глобальної цифровізації бізнес-процесів. Підприємства

даного сегменту працюють з інформаційними продуктами, їх діяльність побудована на обміні даними між клієнтами, постачальниками, агентами та операторами, за таких умов хмарні рішення зручні для централізованого зберігання інформації, формування баз даних, організації спільного доступу до цифрових систем [180]. Сфера тимчасового розміщування зазнала менших змін, показник зріс на 6,7 в.п. Готельні підприємства поступово переходять на хмарні сервіси і за представленими даними. Проте хмарними сервісами у 2025 р. користувалась порівняно з іншими цифровими технологіями мала частина підприємств розміщування. Розрив з туристичними агентствами склав 43,8 в.п. Можна говорити, що цифрова трансформація є нерівномірною навіть між видами діяльності, що безпосередньо належать до туристичного ринку, але реальні причини такого поширення різні. Так, до них можна віднести локально встановлені системи управління готелями, потребу інтегрувати програмне забезпечення з фізичною інфраструктурою туристичних об'єктів, а також вимоги до захисту персональних і платіжних даних споживачів. Найменше хмарні сервіси використовували підприємства секції І – 8,3% у 2018 р. і 14,6 % у 2025 р., при чому зазнали дуже незначного зростання показника. Пояснення в неоднорідній структурі секції, куди входять також заклади ресторанного господарства. Для більшості з них достатніми були окремі цифрові сервіси – соціальні мережі, платформами доставки, онлайн-каси, електронні платіжні інструменти, тому їм не потрібні комплексні та масштабні хмарні сервіси. Загалом, можна говорити, що хмарна трансформація вітчизняної туристичної сфери має сегментарний характер. Для окремих туристичних агентств і операторів хмарні технології стали поширеним елементом цифрової інфраструктури, а іншими вони застосовуються більш стримано.

Розвиток хмарної інфраструктури є більшою мірою передумовою подальшого поширення бізнес-аналітики та аналізу великих масивів даних. Туристичним підприємствам аналіз даних потрібен, щоб виявляти зміни споживчого попиту, оцінювати завантаження засобів розміщування, сегментувати клієнтів, прогнозувати продажі, коригувати цінові коливання,

приймати обґрунтовані маркетингові рішення та формувати стратегії конкурентоспроможного розвитку [180]. За таких умов підвищеної уваги до інструментів аналітики набуває програмне забезпечення. Його основне призначення в доступі до даних, поєднанні та опрацюванні для прийняття управлінських рішень. Показники використання програмного забезпечення бізнес-аналітики підприємствами туристичної сфери подані в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка використання програмного забезпечення бізнес-аналітики підприємствами туристичної сфери України у 2024-2025 рр., %

Показник	КВЕД	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2025/2024, в. п.
Програмне забезпечення бізнес-аналітики	I	1,9	2,8	0,9
	55	1,8	5,2	3,4
	79	6,4	13,2	6,8

Примітки:

КВЕД I – тимчасове розміщування й організація харчування. КВЕД 55 – тимчасове розміщування. КВЕД 79 – діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов’язана з цим діяльність. Бізнес-аналітика – програмне забезпечення бізнес-аналітики, яке забезпечує доступ до даних, їх інтеграцію, аналіз і подання для підтримки управлінських рішень.

Джерело: складено та розраховано за даними [33–35]

З табл. 2.14 видно, бізнес-аналітикою користувались відповідно 13,2; 5,2 та 2,8 % підприємств. Використання бізнес-аналітики зросло в усіх досліджуваних сегментах. Найбільше зростання у туристичних агентствах та операторах – на 6,8 в.п. У сфері тимчасового розміщення показник збільшився на 3,4 в.п., а в розділі I – на 0,9 в.п. Бізнес-аналітика найбільше використовується серед туристичних посередників, але загальний рівень її використання в туристичній низький.

Слід відзначити, що для підприємств перехід до бізнес-аналітики не є простим придбанням програмного забезпечення, потрібні впорядкування баз

даних, інтеграція різних інформаційних систем, визначення показників, регулярні процедури аналітичного забезпечення управління тощо.

Аналіз даних і бізнес-аналітика – це різні системи. Бізнес-аналітика показує застосування спеціалізованих програмних рішень, які формують звіти, інформаційні панелі, візуалізації та систематизовані аналітичні результати. Динаміка використання аналізу даних підприємствами сфери туризму наведена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка використання аналізу даних підприємствами туристичної сфери за 2018-2025 рр.

Показник	КВЕД	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2022 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2025/2018, в. п.
Аналіз даних	I	12	11,1	10,6	8,3	20,9	23	11
	55	15,8	15,8	13,7	11,1	29,7	32,9	17,1
	79	15,1	20,2	20,2	21,4	45,6	44,1	29

Примітки:

КВЕД I – тимчасове розміщування й організація харчування. КВЕД 55 – тимчасове розміщування. КВЕД 79 – діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов’язана з цим діяльність. Показник аналізу даних характеризує частку підприємств, які виконували аналіз даних власними працівниками або із залученням зовнішніх постачальників послуг.

Джерело: складено та розраховано за даними [33–35]

Табл. 2.15 демонструє, що аналіз даних достатньо поширений серед підприємств туристичної сфери. У 2025 р. дані аналізували з використанням спеціалізованого програмного забезпечення 44,1 % туристичних агентств і операторів, 32,9 % підприємств тимчасового розміщування, 23,0 % підприємств секції I. Швидкими темпами аналітичні методи поширювались також в туристичних агентствах і операторів, зокрема з 15,1 % у 2018 р. до 44,1 % у 2025 р. Наприкінці досліджуваного періоду кожне друге підприємство з туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання

спиралось на аналіз даних при прийнятті управлінських рішень. Опрацювання масивів дає змогу більш точно сегментувати споживачів, адаптувати пропозицію, вчасно реагувати на зміну попиту [180].

Рівень використання аналітики корелює з загальним рівнем цифрової інтеграції. Туристичні агентства та оператори, які лідирували за хмарними сервісами, CRM та ERP, посіли також перші місця за аналізом даних за ранжуванням. Цифрові технології працюють як взаємопов'язана система, що посилює важливість максимальної цифрової трансформації у сфері.

Загалом, модель цифрового управління, що будується на використанні даних, поступово формується та поширюється в туристичній сфері. Подальше поширення бізнес-аналітики здатне поєднати накопичення цифрових даних із запровадженням більш складних технологій прогнозування та, зокрема технологій та інструментів штучного інтелекту. Нам імпонує думка, що розвиток аналітично орієнтованого цифрового управління пов'язаний з технологіями штучного інтелекту. У туристичній сфері вони придатні для автоматизації багатьох процесів, від опрацювання звернень клієнтів, роботи чат-ботів, формування персоналізованих рекомендацій, до прогнозування попиту, ціноутворення, аналізу, підтримки управлінських рішень тощо. Єдине, що слід додати, повноцінне впровадження інструментів штучного інтелекту формує відповідні серйозні вимоги до якості даних та розвитку цифрової інфраструктури [180; 184]. Вебсайти, соціальні медіа та хмарні сервіси характеризують простий рівень цифрової трансформації, він слабше за штучний інтелект. Останній передбачає не сам доступ до технології, а її залучення в конкретні бізнес-процеси. Нижчий рівень поширення штучного інтелекту порівняно з базовими аналітичними та управлінськими цифровими інструментами виходить саме з вищевикладеного [178; 184].

Порівнянні показники застосування технологій та інструментів штучного інтелекту наявні в масиві датасету за 2022, 2024 та 2025 рр., даних за 2023 р. немає. Абсолютну зміну визначено між першим доступним значенням 2022 р. і показником 2025 р. [33–35]. В табл. 2.16 представлено отримані результати

використання підприємствами туристичної сфери технологій штучного інтелекту.

Таблиця 2.16

Динаміка використання технологій штучного інтелекту підприємствами туристичної сфери України у 2022-2025 рр., % підприємств

Показник	КВЕД	2022	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2022, в.п.
Використання технологій штучного інтелекту	I	6,7	7,1	4,3	-2,4
	55	5,5	5,5	6,3	0,8
	79	6,6	6,4	5,9	-0,7

Примітки:

КВЕД I – тимчасове розміщування й організація харчування. КВЕД 55 – тимчасове розміщування. КВЕД 79 – діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов’язана з цим діяльність. Дані за 2023 р. у використаному статистичному масиві відсутні.

Джерело: складено та розраховано за даними [33–35]

Як видно з наведених даних у табл. 2.16, тенденції швидкого зростання у 2022-2025 рр. щодо використання інструментів штучного інтелекту підприємствами не виявлено. Найвищий показник 2025 р. в сфері тимчасового розміщування – 6,3 %, туристичні агентства й оператори – 5,9 %, секція I – 4,3 %. Підприємства тимчасового розміщування збільшили частку користувачів штучного інтелекту на 0,8 в.п., це мінімальний приріст. Запровадження технологій штучного інтелекту перебуває на початковій стадії в туристичній сфері та охоплює незначну кількість підприємств.

Високі показники використання CRM, ERP, хмарних сервісів і аналізу даних масовим переходом до інтелектуальних технологій на ринку туристичних послуг поки що не поєднуються в загальну тенденцію. Можливе пояснення, що сформована цифрова інфраструктура поки не перейшла у практичне застосування інтелектуальних технологій, а частина підприємств користується функціями автоматизації та генеративними сервісами не часто або не ідентифікує їх як окрему технологію, вбудовану в бізнес-процеси. Інструменти

штучного інтелекту більшою мірою застосовуються як готовий зовнішній сервіс, без побудови власної системи даних та повноцінної аналітичної інфраструктури. Суспільне поширення генеративного штучного інтелекту не відповідає системному використанню підприємствами, як можна сперуш подумати. Окремі працівники застосовують доступні генеративні сервіси для підготовки текстів, перекладу, комунікації та створення рекламних матеріалів, але таке використання не включене у бізнес-процеси, тому не відображається підприємствами в межах статистичного спостереження.

Основними проблемами впровадження та використання інструментів штучного інтелекту вважаються якість і можлива неточність отриманих результатів, витрати на інтеграцію, невизначеність очікуваного економічного ефекту, ризики захисту інформації, потреба в постійному контролі результатів та пропонуваніх рішень та ін [178; 184]. Слід відзначити, що розвиток технологій є досить швидким, порівняно з іншими, тому подальший напрям цифровізації не має його виключати, а формувати його місце на рівні з іншими, наразі більш використовуваними технологіями. Крім того, прикладний потенціал агентних рішень штучного інтелекту для перебудови туристичних сервісів окреслено в галузевому огляді McKinsey та Skift Research, що й підтверджує значимість даної технології [175].

Актуальною є здатність підприємств до автоматизованого електронного обміну даними, як одного з напрямів цифрової трансформації бізнесу. Мова йде про передавання інформації між підприємством, постачальниками, посередниками та іншими учасниками ринку без повторного ручного введення. Крім того, сюди можна віднести й інтеграцію з цифровими управлінськими сервісами, системами бронювання, платіжними сервісами. Такий обмін скорочує тривалість операцій, зменшує кількість помилок, поєднує бізнес-процеси в одне ціле [178; 180]. У туристичній сфері предметом електронного обміну стають дані про доступність послуг, ціни, бронювання, платежі, договори, звітність та ін. Показник характеризує не використання цифрових інструментів, а їх взаємодію в цифровому середовищі.

Ще один напрям цифрової взаємодії, за яким було проведено статистичні дослідження, використання мобільних застосунків. За їх допомогою клієнт отримує доступ до послуг підприємства зі смартфона – пошук і бронювання, персоналізовані пропозиції, інформування, мобільна оплата, післяпродажна комунікація тощо. Власний застосунок для підприємства означає витрати на розробку, технічну підтримку, оновлення та інтеграцію з внутрішніми інформаційними системами [180]. Порівнянні дані щодо електронного обміну даними та використання мобільних застосунків наявні в масиві датасету за 2024 та 2025 рр. Абсолютну зміну визначено між цими двома роками [33–35]. Дані приведені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Динаміка електронного обміну даними та використання мобільних застосунків підприємствами туристичної сфери України у 2024-2025 рр., % підприємств

Показник	КВЕД	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2024, в.п.
Електронний обмін даними	I	11,9	22,5	10,6
	55	13,2	28,6	15,4
	79	26,4	44,1	17,7
Використання мобільного застосунку	I	5,2	15,9	10,7
	55	11	17,1	6,1
	79	12,8	11,8	-1,0

Примітки:

КВЕД I – тимчасове розміщування й організація харчування. КВЕД 55 – тимчасове розміщування. КВЕД 79 – діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов’язана з цим діяльність. Показник електронного обміну даними характеризує частку підприємств, які проваджували автоматизований обмін інформацією між внутрішніми або зовнішніми інформаційними системами. Показник використання мобільного застосунку відображає частку підприємств, що мали або використовували мобільний застосунок для забезпечення взаємодії з клієнтами чи виконання бізнес-процесів

Джерело: складено та розраховано за даними [33–35]

За даними табл. 2.17 електронний обмін за аналізуємий період поширився у всіх сегментах. Найвищий рівень у 2025 р. продемонстрували туристичні агентства та оператори – 44,1 %, що на 17,7 в.п. у більше, ніж в попередньому році. Такий результат відповідає отриманим показникам використання цим сегментом хмарних сервісів, CRM, ERP, бізнес-аналітики та не цифрових створює розривів. Загалом, за цим напрямом цифровізації туристична сфера досить розвинена, туристичні агентства та туроператори постійно обмінюються інформацією з постачальниками послуг, взаємодіють із системами бронювання та клієнтами, тому автоматизований обмін даними є умовою оперативної діяльності [180]. Підприємства тимчасового розміщування підвищили показник на 15,4 в.п., що пояснюється інтеграцією систем управління готелей з онлайн-платформами бронювання та платіжними сервісами. У секції значення зросло на 10,6 в.п. Для значної частини суб'єктів розміщування та громадського харчування інформаційні процеси лишались слабо інтегрованими, тому можна зробити висновок, що цифровий розрив між сегментами зберігся.

Мобільні застосунки поширювались в туристичній сфері за іншою логікою. Максимальний показник 2025 р. отримано у сфері тимчасового розміщування – 17,1 % при зростанні на 6,1 в.п. Готельним підприємствам застосунок дає змогу забезпечити бронювання, реєстрацію, інформування про послуги, комунікацію з гостями, участь у програмах лояльності. Більше зросли показники в секції I – на 10,7 в.п. Тут працюють застосунки для замовлення харчування, бронювання, програм лояльності, електронні меню, канали комунікації зі споживачем. Туристичні агентства та оператори скоротили використання мобільних застосунків з 12,8 до 11,8 %. Зменшення незначне і говорити про негативну тенденцію не можна, але відзначити, що й активного поширення застосунків у цьому сегменті також не відбувалось. Пояснення може бути в наборі альтернативних каналів. Туристичні агентства часто працюють через адаптовані вебсайти, соціальні мережі, месенджери та зовнішні платформи, а не розробляють власний застосунок. Економічна ефективність окремого застосунку виникає переважно у великих операторів, які мають велику

базу клієнтів та високий рівень повторних звернень. Роль онлайн-платформ і мобільних застосунків у розвитку окремих видів туризму, зокрема, наразі актуального гастрономічного, підтверджують й галузеві дослідження [86].

Базова цифрова інтенсивність результує використання підприємствами сукупності цифрових технологій. Окремі, вже раніше досліджені показники характеризують наявні цифрові розриви у цифровізації бізнес-процесів та, тим самим, формують напрями цифрової трансформації, а цей показник дає узагальнену оцінку цифрової зрілості (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка цифрової інтенсивності та використання цифрових технологій підприємствами туристичної сфери України у 2024-2025 рр.

Показник	КВЕД I, 2024 р., %	КВЕД I, 2025 р., %	Зміна, в.п.	КВЕД 55, 2024 р., %	КВЕД 55, 2025 р., %	Зміна, в.п.	КВЕД 79, 2024 р., %	КВЕД 79, 2025 р., %	Зміна, в.п.
Досягнення базового рівня цифрової інтенсивності	29	37,4	8,4	56,2	60,7	4,5	65,3	88,2	22,9
Наявність вебсайту	36,6	46,7	10,1	65,6	67,5	1,9	66,7	86,8	20,1
Використання соціальних медіа	40,4	58,1	17,7	55,1	67,1	12	62	75	13
Використання платних хмарних сервісів	10,2	14,6	4,4	13,6	19,4	5,8	25,6	63,2	37,6
Використання CRM-систем	4,6	10,4	5,8	5,9	15,5	9,6	16,8	55,9	39,1
Використання ERP-систем	9,3	15,2	5,9	11,4	19	7,6	12,8	50	37,2
Електронний обмін даними	11,9	22,5	10,6	13,2	28,6	15,4	26,4	44,1	17,7
Використання бізнес-аналітики	1,9	2,8	0,9	1,8	5,2	3,4	6,4	13,2	6,8
Використання технологій штучного інтелекту	7,1	4,3	-2,8	5,5	6,3	0,8	6,4	5,9	-0,5

Примітки:

КВЕД I – тимчасове розміщування й організація харчування. КВЕД 55 – тимчасове розміщування. КВЕД 79 – діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим

діяльність. Показники відображають частку підприємств, які використовували відповідні цифрові технології або досягли базового рівня цифрової інтенсивності.

Джерело: складено та розраховано за даними [33–35]

Наведені в табл. 2.18 дані демонструють наявну диференціацію цифрового розвитку окремих сегментів туристичної сфери. Високий рівень цифрової інтенсивності у 2025 р. мали туристичні агентства, туроператори, надання інших послуг із бронювання – вони досягли 88,2 % (+22,9 в.п. до попереднього року). Для підприємств з тимчасове розміщування показник був на рівні 60,7 %, для секції I (тимчасове розміщування й організація харчування) – 37,4 %. Приріст до 2024 р. 4,5 та 8,4 в.п. відповідно.

Перші позиціями для туристичних агентств і туристичних операторів маємо за більшістю показників використання цифрових технологій. Тому визначно, що найбільш цифровізованим сегментом туристичного ринку залишаються туристичні агентства й оператори, які випереджають інші групи за використанням вебсайтів, соціальних медіа, хмарних сервісів, CRM, ERP, електронного обміну даними та аналітичних інструментів. Підприємства тимчасового розміщування мають середню позицію. Найбільш низькі показники маємо для підприємств у сфері тимчасового розміщування й організації харчування.

Цифрова трансформація туристичної сфери України має нерівномірний та сегментарний характер. Базові цифрові технології є поширеними. Але є цифрові технології, зокрема бізнес-аналітичні системи, технології штучного інтелекту і спеціалізовані аналітичні рішення, які на даний момент в туристичній сфері застосовуються вибірково та мають незначну кількість реально залучених до таких напрямів цифрової трансформації підприємств. Більш активною є тенденція переходу від цифрової присутності до інтеграції внутрішніх процесів, що підтверджується поширенням електронної комерції, хмарних сервісів, ERP, CRM та автоматизованого обміну даними. Накопичення цифрових даних поки

що випереджає їх системне використання для прогнозування та інтелектуальної автоматизації. На нашу думку, подальший розвиток цифровізації туристичного ринку потребує скорочення виявленого розриву за дослідженими цифровими інструментами між сегментами, розвитку цифрових компетентностей на підприємствах та максимальної інтеграції інформаційних систем та технологій в діяльності підприємств. Основним завданням стає поступовий перехід від залучення окремих цифрових технологій до єдиного цифрового середовища, здатного забезпечити конкурентоспроможність і стійкість підприємств туристичної сфери, як в межах вітчизняного ринку туристичних послуг, так і при виході до європейського туристичного середовища.

2.3. Порівняльний аналіз ринків туристичних послуг країн Європейського Союзу та їх цифрової трансформації

Найбільш релевантним об'єктом порівняння для дослідження вітчизняного ринку туристичних послуг є Європейський Союз. Підставою для такого вибору став стратегічний курс України на європейську інтеграцію, відповідне оновлення нормативно-правової бази після процедурних рішень щодо вступу України до ЄС, впровадження цифрових підходів до управління та поступове входження до спільного європейського туристичного простору. Аналіз туристичного ринку країн-членів ЄС має прикладне значення і дає змогу визначити інституційні, організаційні та цифрові механізми, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності європейської туристичної сфери, а також формуватимуть можливості їх адаптації до подальшого долучення до українських умов. Інформаційну основу склали офіційні матеріали Євростату щодо діяльності засобів розміщення, туристичних потоків і використання цифрових технологій підприємствами, залучено також матеріали Європейської Комісії щодо реалізації програми Цифрове десятиліття 2030, Шлях переходу для

туризму та Інформаційна панель ЄС з питань туризму, документи ОЕСР та ООН з питань туризму.

Досліджуючи масштаби ринку туристичних послуг Європейського Союзу, за обсягами туристичних потоків, рівнем розвитку інфраструктури, різноманітністю туристичних послуг та важливістю ринку у формуванні валової доданої вартості, слід відзначити, що ринок ЄС належить до найбільших в світі. У колективних засобах розміщення держав-членів ЄС протягом 2024 р. зареєстровано 3,02 млрд ночівель – це найвищий показник за весь період спостережень. Позитивна тенденція зберіглась у 2025 р., коли кількість ночівель зросла ще на 66,4 млн. Аналізуючи таке зростання можна говорити, що постпандемічний етап відновлення для країн ЄС завершився, а ринок перейшов до стабільного зростання. Геопросторові та типологічні оцінки європейського туристичного ринку систематизовано в існуючих дослідженнях [15]. Глобальний контекст функціонування ринку окреслюють аналітичні огляди McKinsey щодо стану туризму і готовності дестинацій до туристичних потоків, а також прогнозні матеріали щодо майбутнього розвитку туристичної сфери [176; 189; 190]. Окремим сегментом зростання залишається діловий туризм, глобальні тенденції якого мають безпосереднє значення для європейських дестинацій [22].

Особливість сучасного етапу розвитку полягає в джерелах формування ринкових показників. Відновлення після всесвітньої пандемії COVID-19 в ЄС заєвршилось і приріст результатів формується вже за рахунок розширення міжнародної туристичної мобільності, активізації внутрішньоєвропейських подорожей та розвитку нових цифрових каналів реалізації туристичних послуг. Це демонструє одночасно кількісне збільшення обсягів діяльності та якісну трансформацію ринкових механізмів.

Для узагальнення основних характеристик сучасного стану ринку туристичних послуг ЄС показники щодо кількості туристичних послуг та туристів, а також структури туристів відповідно до країн ЄС представлено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Характеристики туристичного ринку Європейського Союзу у 2024 р.

Показник	Значення
Ночівлі у колективних засобах розміщення, млрд	3,02
Приріст до 2023 р., %	2,20
Середньодобова кількість гостей, млн осіб	8,2
Частка внутрішніх туристів, %	52
Частка туристів з інших країн ЄС, %	30
Частка туристів з країн поза ЄС, %	18
Країни-лідери за кількістю ночівель	Іспанія, Італія, Франція, Німеччина

Джерело: складено за даними [163; 164]

За даними табл. 2.19 можна зробити наступні висновки. Показники підтверджують подальший розвиток туристичного ринку ЄС і нівелювання впливу кризового періоду. Пандемія COVID-19 2020-2022 рр. спричинила скорочення туристичних потоків, але протягом наступного періоду туристичний ринок ЄС компенсував втрати та, як видно з даних табл. 19, досяг відповідних результатів. За даними Євростату у 2024 р. в засобах туристичного розміщення ЄС зареєстровано 3,02 млрд ночівель, що на 2,7 % більше 2023 р. Внутрішні туристи забезпечили 1,57 млрд ночівель (51,9 % загального обсягу), міжнародні туристи 1,45 млрд (48,1 %). Туристичні активності були зосереджені в Іспанії, Італії, Франції та Німеччині, разом ці країни склали 61,6 % від загального показника країн ЄС. Найбільші результати – Іспанія (500 млн ночівель), Італія (458 млн), Франція (451 млн) та Німеччина (441 млн). Основні результати просторового розподілу туристичної активності систематизовано в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Країни туристичного ринку ЄС з найбільшим та найменшим обсягом ночівель у засобах туристичного розміщення у 2024 р.

Країна	Кількість ночівель, млн	Частка в обсязі ЄС, %
Країни ЄС	3020	100,0
Іспанія	500	16,6
Італія	458	15,2
Франція	451	14,9
Німеччина	441	14,6
Естонія	6,6	0,22

Країна	Кількість ночівель, млн	Частка в обсязі ЄС, %
Латвія	4,7	0,16
Люксембург	3,4	0,11
Інші країни-члени ЄС	1155,3	38,2

Джерело: розраховано за даними [163; 164]

Дані табл. 2.20 підтверджують високий рівень територіальної концентрації туристичного попиту в ЄС. Схожість абсолютних показників не означає, що моделі розвитку ринку однакові. Іспанія, Італія та Франція мають більш диверсифіковану туристичну пропозицію, у якій поєднуються приморський, культурно-пізнавальний, міський, гастрономічний, діловий і подієвий туризм. Так, наприклад, Німеччина, на відміну від середземноморських країн, залежить від сезонності меншою мірою. Основою німецького туристичного ринку можна вважати внутрішні подорожі, міський і діловий туризм, виставкова діяльність, культурні заходи. У країн з великими туристичними потоками можуть бути різні співвідношення внутрішнього та міжнародного туристичного попиту, залежність від окремих видів туризму та рівень територіальної концентрації туристичної пропозиції. Протилежний результат дають найменші за абсолютним обсягом туристичні ринки ЄС. У Люксембурзі у 2024 р. зафіксовано 3,4 млн ночівель, у Латвії – 4,7 млн, в Естонії – 6,6 млн. Такий розрив між країнами говорить про значну неоднорідність європейського туристичного простору. Прирівнювати невеликий абсолютний обсяг ночівель з низьким рівнем розвитку туристичного ринку не правильно методично. На показник впливають багато чинників, зокрема, площа країни, чисельність населення, місткість засобів розміщення, транспортна доступність, тривалість туристичного сезону, спеціалізація території тощо. Для малих країн навіть кілька мільйонів ночівель здатні мати вагоме значення для зайнятості, доходів підприємств, місцевих бюджетів і міжнародної видимості. Абсолютні показники важливо доповнювати структурними та відносними характеристиками. Також важливу характеристику європейського туристичного ринку додає мобільність. У 2024 р. внутрішні туристи забезпечили 51,9 % ночівель, міжнародні туристи – 48,1 %. Серед

ночівель міжнародних туристів 61,6 % припало на туристів з інших країн-членів ЄС, 21,3 % – на туристів з інших країн Євразії, 16,4 % – на туристів з інших регіонів світу. Туристи, які подорожували у власній державі, з туристами з інших країн ЄС склали 81,5 % загального показника. Таким чином, основою європейського туристичного ринку залишається попит, сформований у межах самого ЄС. Висока частка внутрішньоєвропейських подорожей є результатом дії сукупності чинників, в тому числі свободи пересування, розвиненої мережі автомобільного, залізничного та авіаційного сполучення, спільного ринку послуг, відсутності прикордонного контролю в межах значної частини Шенгенської зони, поширення електронних систем бронювання, порівнянності інформації про туристичні продукти. Всі перелічені чинники позитивно впливають на подальший розвиток ринку туристичних послуг ЄС.

Важливим є проведення аналізу структури засобів туристичного розміщення, яка характеризує місткість ринку та відображає відмінності в туристичних послугах. Статистика Євростату виділяє наступні основні групи засобів туристичного розміщення: готелі й аналогічні засоби; помешкання для відпочинку та інші засоби короткострокового проживання; кемпінги, стоянки для рекреаційних транспортних засобів і трейлерні парки, а уніфікована класифікація забезпечує порівнянність показників [165]. Ці статистичні категорії ширші за окремі українські. До готелів та аналогічних засобів можуть належати власне готелі, курортні готелі, мотелі й апарт-готелі. Помешкання для відпочинку та інші засоби короткострокового проживання включають квартири, будинки та котеджі для відпочинку, бунгало, молодіжні хостели, гірські притулки та інші об'єкти тимчасового проживання. Останню групу утворюють кемпінги та місця, пристосовані для розміщення трейлерів і рекреаційних транспортних засобів.

Традиційний готельний сектор продовжує переважати у структурі туристичного розміщення, хоча значна частина ночівель забезпечується іншими видами об'єктів. Структурні пропорції представлені за структурними змінами представлені в табл. 2.21.

Структура ночівель у засобах туристичного розміщення ЄС у 2024 р.

Вид засобу туристичного розміщення	Частка в загальній кількості ночівель, %
Готелі та аналогічні засоби розміщення	62,8
Помешкання для відпочинку та інші засоби короткострокового проживання	23,7
Кемпінги, стоянки для рекреаційних транспортних засобів і трейлерні парки	13,5
Разом	100,0

Джерело: складено за даними [164]

З даних табл. 2.11 видно, що важливе значення для туристичного ринку ЄС зберігають готелі та аналогічні засоби розміщення. Дані за 2024 р. показують, що найбільша частина туристичного попиту в ЄС припадала на готелі та аналогічні засоби розміщення – 62,8 % ночівель. У помешканнях для відпочинку та інших засобах короткострокового проживання зареєстровано 23,7 % ночівель. Повністю поєднувати цю категорію з приватною орендою через цифрові платформи не можна, вона включає різні типи об'єктів, частина яких функціонує як професійні засоби туристичного розміщення та реалізує послуги як через онлайн-платформи, так і через власні канали [165]. На кемпінги, стоянки для рекреаційних транспортних засобів і трейлерні парки припадало 13,5 %. Пояснюється така структура універсальністю туристичних продуктів, придатних для рекреаційного, міського, культурно-пізнавального, ділового та подієвого туризму. Альтернативні готельному розміщенню об'єкти становлять значний самостійний сегмент ринку.

Окремим напрямом розвитку європейського ринку стало поширення короткострокового розміщення, заброньованого через цифрові платформи. Для статистичного оцінювання таких замовлень і формування відповідної аналітики Євростат використовує агреговану інформацію, отриману на підставі угод про обмін даними з Airbnb, Booking.com, Expedia Group і Tripadvisor. Правову основу гармонізованої туристичної статистики ЄС становить Регламент (ЄС) № 692/2011 [182], а збирання та обмін даними про короткострокову оренду житла

врегульовано Регламентом (ЄС) 2024/1028 [183]. Формується така статистична рамка окремо від традиційної статистики засобів туристичного розміщення та дає змогу аналізувати кількість ночівель, заброньованих через найбільші міжнародні платформи [165; 198]. Протягом 2024 р. у короткострокових засобах розміщення ЄС, заброньованих через ці платформи, проведено 854,1 млн ночей. Проти 2023 р., коли показник дорівнював 719,0 млн, приріст склав 135,1 млн ночівель або 18,8 %. У 2023 р. приріст відносно 2022 р. становив 20,5 %, кількість ночівель зросла з 596,5 до 719,0 млн [198]. Протягом 2024 р. середньомісячні показники перевищували рівень відповідних місяців попереднього року. Винятком був квітень зі скороченням на 1,8 %. Нетипове співвідношення березневих та квітневих значень Євростат пов'язує з календарним зміщенням Великодніх свят, у 2024 р. вони припали на березень, тоді як у 2023 р. – на квітень. Найвищі відносні прирости зафіксовано в березні (48,0 %), травні (31,7 %), серпні (21,6 %) та листопаді (21,5 %) [198]. Платформізація туризму, типологія бізнес-моделей платформ та європейські регуляторні відповіді на концентрацію ринку активно досліджується європейськими вченими [191].

Загальну динаміку даного туристичного сегмента в ЄС за 2022-2024 рр. представлено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Динаміка ночівель у засобах розміщення ЄС, заброньованих онлайн-сервісами, у 2022-2024 рр.

Роки	Кількість ночівель, млн од.	Абсолютна зміна до попереднього року, млн од.	Темп приросту, %
2022	596,5	-	-
2023	719	122,5	20,5
2024	854,1	135,1	18,8

Примітка. ночівлі в короткострокових засобах розміщення, заброньованих через Airbnb, Booking.com, Expedia Group або Tripadvisor

Джерело: складено та розраховано за даними [198].

Як видно з табл. 2.12, за 2022-2024 рр. кількість ночівель, заброньованих через цифрові платформи, збільшилася на 257,6 млн (43,2 %). Темп приросту

знизився з 20,5 у 2023 до 18,8 % у 2024 р., але абсолютне річне значення зросло з 122,5 до 135,1 млн ночівель. Зниження відносного темпу зумовлене розширенням бази порівняння, а не скороченням абсолютного приросту сегмента. Додавати показники табл. 2.12 до загальної кількості ночівель у туристичних засобах розміщення ЄС не можна. Загальна статистика характеризує діяльність засобів розміщення, класифікованих за видами економічної діяльності; цифрова платформа відображає спосіб бронювання короткострокового проживання. Частина об'єктів може одночасно потрапляти і до традиційної статистики засобів розміщення, і до даних, отриманих від онлайн-платформ [164; 198].

Окремий облік онлайн-бронювань має важливе аналітичне та управлінське значення. Традиційні статистичні дані характеризують місткість і використання зареєстрованих засобів туристичного розміщення, тоді як дані платформ дають можливість додатково проаналізувати короткострокове проживання, яке реалізується за допомогою співпраці з посередниками. Поєднання таких інформаційних масивів даних розширює можливості аналізу територіальної та сезонної концентрації туристичного попиту в ЄС [165]. Для України відповідний досвід важливий для удосконалення статистичного спостереження за туристичним ринком. Поширення короткострокової оренди через цифрові платформи створює ризик неповного відображення туристичної активності у звітності традиційних засобів розміщення. Так, наприклад, структурі туристичного розміщення в ЄС властиве більше використання готелів та аналогічних закладів за одночасно значної ваги помешкань для відпочинку, інших засобів короткострокового проживання та кемпінгів. Окремим сегментом є короткострокове розміщення та бронювання через міжнародні онлайн-платформи. Включення інформації цифрових платформ до системи європейської статистики показує, що цифрова трансформація туристичного ринку виявляється у зміні каналів продажу послуг та у розвитку механізмів аналітики даних для управління туристичною діяльністю [198].

Зростання сегмента цифрових платформ та розширення цифрових каналів реалізації туристичних послуг є лише частиною цифрової трансформації туристичного ринку ЄС. Принципова відмінність полягає у формуванні інституційної системи, де цифровізація визначена складовою підвищення конкурентоспроможності та стійкості туристичної екосистеми. Відповідні концептуальні положення закріплено в Європейському порядку денному для туризму до 2030 року, Програмі політики «Цифрове десятиліття» до 2030 року, Перехідному шляху для туризму, Європейській стратегії даних, а також у повідомленні Європейської Комісії щодо формування спільного європейського простору туристичних даних [147; 148; 151; 153; 159]. Спільні напрями розвитку туристичної сфери ЄС визначено за пріоритетними напрямками: зелений перехід, цифровий перехід, стійкість та інклюзивність, розвиток навичок і підтримка переходу, сприятливе політичне та управлінське середовище. Цифровізація не відокремлюється від інших завдань туристичної політики, а є інструментом удосконалення управління туристичним ринком, підвищення доступності туристичних послуг, підтримки малих і середніх підприємств та посилення спроможності DESTINACIJS реагувати на кризові зміни [147].

Загальні цілі цифрової трансформації ЄС систематизовано у Програмі політики «Цифрове десятиліття» до 2030 року. Програма встановлює вимірювані цільові напрями – цифрові навички населення, цифрова інфраструктура, цифрова трансформація підприємств, цифровізація публічних послуг. Для туристичного ринку значення мають окреслені в програмі цілі, відповідно до яких до 2030 р. 75 % підприємств ЄС мають використовувати хмарні обчислення, великі дані або штучний інтелект, а 90 % малих і середніх підприємств – досягти базового рівня цифрової інтенсивності [148]. Встановлено ці цілі для економіки ЄС загалом, але для туристичної екосистеми, у якій переважають малі та середні підприємства, вони також відносяться. Для готелів, туристичних агентств, операторів, закладів харчування, транспортних компаній і локальних постачальників туристичних послуг досягнення базової цифрової інтенсивності означає включення до цифрових каналів продажу, систем обміну даними, електронного

документообігу та аналітичного забезпечення управлінських рішень. Європейські цифрові напрями створюють вимоги для трансформації туристичних підприємств і дестинацій. Наявні напрями трансформації туристичної сфери визначає Перехідний шлях для туризму 2022 р. Підготовка цієї програми базувалась на співпраці інституцій країн-членів ЄС, галузевих асоціацій, підприємств, туристичних дестинацій, наукових установ та інших учасників туристичної екосистеми. Програма містить тематичні напрями дій, спрямовані на забезпечення зеленого та цифрового переходу та підвищення стійкості європейського туризму [151]. Особливість запропонованих заходів полягає в переході від декларативного визначення цифровізації до прикладного комплексу конкретних заходів. Мова йде про обмін даними, підтримку цифровізації малих і середніх підприємств, удосконалення цифрових навичок працівників, розбудову розумних туристичних дестинацій, використання цифрових засобів для управління туристичними потоками, забезпечення доступності туристичної інформації та посилення співпраці між публічними та приватними учасниками ринку тощо [151]. Значення програми для систем стратегічного управління ринковим розвитком можна визначити моделлю спільної реалізації. Після оприлюднення перехідного шляху Європейська Комісія запропонувала зацікавленим сторонам подавати зобов'язання із визначенням конкретних дій і цільових результатів. Європейський підхід передбачає максимальне залучення підприємств, органів влади, дестинацій та професійних організацій до практичного виконання розроблених програм.

Інституційні елементи цифрової трансформації туристичного ринку ЄС систематизовано в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Інституційні інструменти цифрової трансформації туристичного ринку ЄС

Інституційний інструмент	Призначення інструментарію	Значення для туристичного ринку
Європейський порядок денний для туризму до 2030 року	Визначення спільних політичних пріоритетів розвитку туризму	Поєднання цифрового переходу зі стійкістю, інклюзивністю, зеленою трансформацією та розвитком навичок

Інституційний інструмент	Призначення інструментарію	Значення для туристичного ринку
Програма політики «Цифрове десятиліття» до 2030 року	Встановлення вимірюваних цифрових цілей ЄС	Формування напрямів для цифрової інтенсивності підприємств, використання хмарних технологій, великих даних і штучного інтелекту
Перехідний шлях для туризму	Визначення напрямів зеленого та цифрового переходу туристичної екосистеми	Систематизація заходів щодо даних, цифрових навичок, підтримки малих і середніх підприємств та управління DESTINACIAMI
Інформаційна панель ЄС щодо туризму	Моніторинг екологічних, цифрових і соціально-економічних характеристик туризму	Порівняння держав і регіонів, виявлення диспропорцій та інформаційна підтримка управлінських рішень
Європейська стратегія даних	Формування єдиного ринку даних і галузевих просторів даних	Створення загальної рамки для обміну інформацією між учасниками туристичної екосистеми
Спільний європейський простір туристичних даних	Забезпечення добровільного, безпечного та спільного обміну туристичними даними	Розширення доступу підприємств, органів влади та DESTINACIAMI до даних для аналітики, інновацій, планування, прогнозування

Джерело: систематизовано за даними [147; 148; 151; 153; 159].

Наведені в табл. 2.23 інструменти формують систему управління цифровою трансформацією ЄС. Можна визначити окремі рівні. Стратегічний рівень формує загальні цілі туристичної екосистеми. На програмному рівні цілі конкретизуються за тематичними напрямами. Аналітичний рівень забезпечує інструменти для статистичного спостереження та порівняння показників, а технологічний забезпечує інфраструктурні умови для обміну даними між підприємствами, DESTINACIAMI та публічними органами. До аналітичних інструментів належить розроблена Інформаційна панель ЄС щодо туризму, розроблена Спільним дослідницьким центром Європейської Комісії. Її призначення – це підтримка моніторингу зеленого та цифрового переходу та соціально-економічної стійкості туристичної екосистеми. Інформаційна панель дає змогу співставляти показники на рівні держав і регіонів, аналізувати їх динаміку, визначати території зі структурними відставаннями та підвищеними ризиками [152]. Значення Інформаційної панелі важливе для оцінювання туристичного розвитку, наприклад, за кількістю прибуттів і ночівель, а разом з показниками інтенсивності туристичної діяльності включаються сезонність,

залежність територій від туризму, транспортна доступність, екологічні характеристики, цифрові передумови та соціально-економічна стійкість та ін. Виникають можливості для запровадження диференційованої туристичної політики, за якої однакові управлінські рішення не поширюються автоматично на всі території. У цьому європейський підхід відрізняється від вітчизняної практики, за якої цифровізацію оцінюють більше через кількість вебсайтів, онлайн-бронювань та присутність підприємств у соціальних мережах. На рівні ЄС цифрова трансформація пов'язується зі спроможністю отримувати співставні дані, інтегрувати їх із різних джерел, аналізувати просторові та часові зміни та використовувати результати під час формування інституційної туристичної політики ЄС.

Ще одним напрямом розвитком є формування спільного європейського простору туристичних даних. Концептуальні засади викладено в повідомленні Європейської Комісії «На шляху до спільного європейського простору туристичних даних: активізація обміну даними та інновацій у всій туристичній екосистемі». Простір даних має охопити країни-члени ЄС, органи місцевої та регіональної влади, підприємства, організації з управління DESTINACIAMI, цифрові платформи, інших учасників. Створення єдиної централізованої бази, до якої мали б бути передані всі туристичні дані, метою не є. Мова йде про формування організаційних, правових, семантичних і технічних умов, за яких власники інформації можуть надавати доступ до визначених наборів даних, але зберігати контроль над їх використанням. Тому в повідомленні окремо виділено питання управління, семантичної та технічної сумісності, участі приватного сектору, підтримки малих і середніх підприємств, залучення туристичних DESTINACIAMI, а також генерування та сценаріїв практичної реалізації використання цифрових даних [159].

Необхідність посилення цифрового туристичного простору даних зумовлюється частковою наявністю інформації. Дані про туристичні потоки, бронювання, транспорт, мобільність, витрати, культурні об'єкти, природні ресурси, сезонність і завантаження інфраструктури формуються різними

державними та приватними інституціями. Без загальних форматів і правил доступу значна частина інформації залишається непридатною, що обмежує можливості повторного використання. Спільний простір даних має відкрити максимальний доступ до джерел для органів влади, управління DESTINAЦІЙ, постачальників послуг, цифрових посередників і підприємств, які розробляють аналітичні рішення. Європейська Комісія передбачає також заходи підтримки малих і середніх підприємств та туристичних DESTINAЦІЙ. Відкриття доступу до інформації не гарантує її використання, якщо суб'єкти не мають відповідної технічної інфраструктури, кваліфікованого персоналу та відповідних цифрових ресурсів для інтеграції даних. Формування простору даних має супроводжуватися подальшим розвитком цифрових навичок та формуванням цифрових компетенцій, використанням цифрових інструментів сумісності даних, стандартів, консультаційної підтримки та запровадження практичних сценаріїв застосування [159].

Так, на рівні управління туристичними DESTINAЦІЯМИ запропоноване поєднання інформації з різних джерел може застосовуватись для, наприклад, прогнозування сезонного навантаження, регулювання потоків відвідувачів, оцінювання транспортної доступності, виявлення перевантажених територій і планування використання місцевої інфраструктури. Підприємствам доступ до більших масивів даних дає можливість точніше оцінювати попит, пристосовувати пропозицію до характеристик цільових ринків та сегментів, створювати нові туристичні послуги, які матимуть перспективи для поширення на ринку. Для споживачів послуг – туристів очікуваним результатом є актуальна та порівнювана інформація про DESTINAЦІЇ та доступні послуги. Питань довіри, захисту комерційної інформації, якості даних і розподілу вигоди від їх використання запропонований спільний простір цифрових туристичних даних не знімає. Значна частина інформації концентрується на великих цифрових платформах, а малі підприємства та місцеві органи управління мають все ж таки обмежені можливості для її отримання та подальшого аналітичного опрацювання. Тому європейська модель передбачає поступовий розвиток обміну

цифровими даними, що дасть змогу посилювати ресурсне забезпечення всіх учасників та визначити правила користування й управління даними із застосуванням стандартів сумісності та механізмів контролю доступу [159].

Цифрова трансформація туристичного ринку ЄС має інституційно організований характер, який включає встановлення вимірюваних цифрових цілей, формування галузевої програми переходу, багатовимірний моніторинг розвитку дестинацій і, як вже зазначено, створення умов для обміну даними. Цифровізацію завдяки цьому можна розглядати як цілісну систему координації учасників туристичної екосистеми, а не просто сукупністю технологічних рішень підприємств. Для України цей досвід окреслює кілька важливих напрямів. Цифрові завдання туристичної політики потребують чіткого окреслення вимірюваних показників і термінів досягнення запланованих результатів. Статистичне спостереження слід розширювати за рахунок показників сезонності, цифрової спроможності, стійкості та просторової концентрації в сфері туризму. Розвиток національного туристичного інформаційного середовища не може обмежуватись збором даних державними органами, тому потрібні також правила сумісного використання даних підприємствами, громадами, організаціями з управління дестинацій і дослідницькими установами, про що вже визначено попередньо. Інтеграція України до європейського туристичного простору потребує поступового погодження стандартів даних і механізмів інформаційного обміну з європейськими підходами, тому що на даний момент наявним є значний цифровий розрив та ринкові відмінності, які потрібно поєднати за значною чисельністю напрямів, що, відповідно, вимагатиме більше часу на узгодження всіх нюансів. Загалом, в спрощеному розумінні перехід до моделі управління туристичним ринком за прикладом ЄС відбувається за такою моделлю: стратегічні цілі – напрями дій – система показників – обмін даними – практичні управлінські рішення – розвиток ринку.

Цифрова політика ЄС базується на нормативно закріплених стратегічних цілях та регулярному статистичному спостереженні, як підприємства реально

користуються цифровими технологіями. Кількісні моделі оцінювання сформульовані, вони стали інформаційною основою для аналітики Євростату щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронної комерції підприємствами в сферах. Аналітика охоплює підприємства з 10 та більше найманими працівниками або самозайнятими особами, що належать до секцій C–J, L–N та групи 95.1 класифікації NACE Rev. 2. Результати публікуються з розподілом за видами економічної діяльності й розміром підприємств. Використання цих результатів для характеристики туристичного ринку потребує додаткового пояснення. За межами дослідження залишаються підприємства, де зайнято менше 10 осіб, а у туризмі саме мікропідприємства формують більшу частину послуг. Не всі показники цифровізації Євростат публікує з галузевим розподілом, тобто за сферами. Через це наведені показники більшою мірою описують загальне цифрове середовище підприємницького сектору ЄС і переносити їх на туристичну сферу можна з врахуванням обмежень та відсутності галузевої інформації [162].

Показником цифрової трансформації підприємств за європейськими моделями оцінювання є індекс цифрової інтенсивності, який розраховують за переліком цифрових технологій і практик, кожна з яких додає підприємству 1 бал. Діапазон від 0 до 3 балів означає дуже низьку цифрову інтенсивність, від 4 до 6 – низьку, від 7 до 9 – високу, від 10 до 12 – дуже високу. Базовим вважають рівень від 4 балів, а до цієї категорії потрапляють підприємства з низькою, високою та дуже високою інтенсивністю [161; 166]. Склад показників, з яких формується індекс, змінюється залежно від змісту чергового щорічного моніторингу, тому індекс працює як інструмент порівняння підприємств за розміром, країнами та поточним рівнем цифровізації, а не як самостійний показник для побудови динамічних рядів даних [162; 166].

За даними Євростату у 2023 р. базового рівня цифрової інтенсивності досягли 59 % підприємств ЄС. Для малих і середніх підприємств ця частка дорівнювала 58 %, для великих – 91 %, розрив між групами – 33 в.п. [161]. Порівняння фактичного показника малих і середніх підприємств з цілями ЄС

до 2030 р. виявляє відставання. Так, розподіл малих і середніх підприємств за рівнями інтенсивності підтверджує переважне залучення базових технологій цифровізації: дуже високий рівень мали 4,4 % підприємств, високий – 19,6 %, низький – 33,8 %, дуже низький – 42,3 %. Найвищі групи охоплювали 24,0 % малих і середніх підприємств. У сегменті великих підприємств ситуація інша – 26 % з дуже високим рівнем і 42 % з високим, тобто сукупно 68 %, що є близьким значенням до запланованого рівня [161]. Загалом, продемонстровані значення підтверджують стійкий зв'язок між розміром підприємства і результатами застосування цифрових рішень. Для туристичного ринку ЄС це важливо тому, що пропозицію на ньому формують великі готельні мережі, транспортні компанії та міжнародні оператори, а також численні невеликі засоби розміщення, туристичні агентства, екскурсійні бюро та локальні постачальники послуг. Агреговані дані Євростату не дають змоги кількісно виміряти цифрову інтенсивність саме цієї групи підприємств, відповідне твердження залишається аналітичним узагальненням, побудованим на загальній диференціації бізнесу за розміром [161; 162].

Ще одним напрямом цифровізації є використання платних хмарних сервісів. Статистика Євростату відносить до них інформаційні ресурси, доступні через мережу, що дають змогу підприємству користуватись програмним забезпеченням, обчислювальними потужностями та сховищами даних, не розміщуючи при цьому всю цифрову інфраструктуру у власній інфраструктурі [162]. Платні хмарні сервіси у 2023 р. використовували 45 % підприємств, 44 % з них – малі і середні та 78 % - великі [161]. Серед тих, хто користувався платними хмарними послугами виокремлені такі, що залучали більше електронну пошту – 83 %, зберігання файлів – 68 %, офісне програмне забезпечення – 66 %. Хмарна трансформація стосувалась базових інформаційних та адміністративних процесів, хоча перелік доступних хмарних послуг мав більш складні програмні рішення [161]. До 2025 р. частка підприємств ЄС, що користувались платними хмарними сервісами, збільшилась до 52,7 %, тобто на 7,4 в.п. порівняно з 2023 р. Найвищі значення у Фінляндії – 79,2 %, Італії – 75,6

% та на Мальті – 74,9 % [199]. Показник 75 %, встановлений Програмою політики «Цифрове десятиліття», не є самостійною ціллю для хмарних сервісів. Він означає, що щонайменше 75 % підприємств мають застосовувати одну або декілька технологічних груп – хмарні обчислення, великі дані чи штучний інтелект. Тому рівень поширення хмарних технологій сам собою не свідчить про виконання або невиконання цілі [148].

Менш поширеною, але розвиненою в ЄС є сфера штучного інтелекту. У 2024 р. принаймні одну технологію цього типу застосовували 13,5 % підприємств ЄС із чисельністю зайнятих від 10 осіб, тоді як у 2023 р. – 8,0 %. Приріст за рік 5,5 в.п., що є значимим результатом для цифрового розвитку даної складної технології. Найбільш використовуваним напрямом було інтелектуальне опрацювання письмової мови, яким користувались 6,9 % підприємств. Технології генерування письмової чи усної мови застосовували 5,4 % підприємств, а перетворення усного мовлення на машинозчитуваний формат – 4,8 % [167]. У туризмі такі технології потенційно придатні для цифрової комунікації, опрацювання текстових звернень і створення багатомовного інформаційного контенту. Дані описують компанії ЄС загалом і не мають галузевої деталізації, достатньої для того, щоб встановити фактичне поширення цих сценаріїв у туристичній сфері [167; 162]. За оперативними даними Євростату, наприкінці 2025 р. частка підприємств ЄС, які використовують технології штучного інтелекту, зростає до 20 % [168]. Загалом, організаційні механізми отримання цінності від штучного інтелекту узагальнено в глобальному огляді McKinsey [187].

Окремим свідченням включення підприємства до цифрового ринку є також електронні продажі. Методологія цифрового розвитку Євростату відносить до них замовлення, отримані через вебсайти, мобільні застосунки або системи електронного обміну даними. Замовлення, надіслані звичайною електронною поштою до цієї категорії не належать, вони не передбачають спеціально організованого структурованого чи автоматизованого каналу [162]. Електронні продажі у 2023 р. проводили 23,8 % підприємств ЄС, серед великих – 46,5 %,

серед середніх – 30,5 %. Більші частки – це Литва – 42,1 %, Ірландія – 39,6 % і Данія – 38,8 %, нижчі – Люксембург – 12,2 %, Румунія – 14,7 % та Болгарія – 15,1 % [200]. Через вебсайти та мобільні застосунки продавали 21 % підприємств ЄС, через системи електронного обміну даними – 6 %. Власні вебсайти чи застосунки використовували 18 %, електронні торговельні майданчики – 9 %. Ці частки не підсумовуються, тому що одне підприємство могло одночасно працювати через декілька каналів [162; 200]. Для туристичного ринку електронні продажі мають особливу вагу через поширення онлайн-бронювання проживання, транспортних послуг, екскурсій та організованих подорожей. Загальний показник 23,8 % включає підприємства різних видів економічної діяльності, тому без додаткового галузевого розподілу неможливо, на жаль, порівнювати його з часткою туристичних підприємств, які приймають замовлення онлайн, але нівелювати обмеженість аналітичних даних за існуючої ситуації не можливо.

Основні показники цифрової зрілості підприємств ЄС систематизовано в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Цифрова зрілість підприємств ЄС

Показник	Рік	Підприємства ЄС загалом, %	Малі та середні підприємства, %	Великі підприємства, %	Ціль ЄС до 2030 р., %
Досягнення базового рівня цифрової інтенсивності	2023	59	58	91	90
Використання платних хмарних сервісів	2023	45	44	78	75
Використання мінімум однієї технології штучного інтелекту	2024	13,5	нд	нд	75
Проведення електронних продажів	2023	23,8	нд	46,5	кількісної цілі немає

Джерело: складено за даними [148; 161; 162; 166; 167; 200]

Дані табл. 2.14 свідчать, що найпоширенішим із розглянутих показників є досягнення базового рівня цифрової інтенсивності. Проте фактичні 58 % для малих і середніх підприємств на 32 в.п. поступаються цілі ЄС до 2030 р. [148; 161]. Платні хмарні сервіси у 2023 р. використовували 45 % підприємств, електронні продажі мали 23,8 %, а штучний інтелект у 2024 р. застосовували 13,5 %. Економічний зміст цих показників різний. Так, індекс цифрової інтенсивності узагальнює сукупність цифрових практик, хмарні сервіси та штучний інтелект стосуються більше технологічних рішень, а електронні продажі узагальнено описують спосіб приймання замовлень [161; 167; 200]. З наведених даних видно, що базові цифрові практики поширюються в ЄС швидше, ніж більш складні цифрові технології (штучний інтелект). Таке порівняння має аналітичне пояснення, в першу чергу, тому що показники відображають різні складові цифровізації та частково належать до різних років спостереження [161; 167; 162]. Диференціація за розміром підприємств залишається важливою. За досягненням базового рівня цифрової інтенсивності великі підприємства випереджали малі та середні на 33 в.п., а за використанням платних хмарних сервісів – на 34 в.п. Частка великих підприємств з електронними продажами значно перевищувала середній показник по ЄС [161; 200]. Така нерівномірність може створювати додаткові обмеження для цифрової трансформації туристичного ринку, у структурі якого діє більше саме малих та середніх підприємств. Підтвердити визначену залежність кількісно можна лише за наявності деталізованих даних за відповідними видами економічної діяльності [162].

Цифрова зрілість має різні характеристики за розміром підприємств та між країнами-членами ЄС. У 2023 р. базового рівня цифрової інтенсивності досягли 86 % малих і середніх підприємств Фінляндії та 80 % малих і середніх підприємств Швеції, у Болгарії показник склав 28 %, а в Румунії – 27 %. Розрив між значеннями до 59 в.п. За використанням платних хмарних сервісів у 2023 р. перше місце у Фінляндії – 78 %, далі у Швеції – 72 % і Данії – 70 %. Кожна з цих країн перевищувала середнє значення ЄС, яке було на рівні 45 % [161]. Найвищі частки підприємств зі штучним інтелектом у 2024 р. мали Данія – 27,6 %, Швеція

– 25,1 % та Бельгія – 24,7 %, найнижчі – Румунія – 3,1 %, Польща – 5,9 % і Болгарія – 6,5 % [167]. За часткою підприємств з електронними продажами у 2023 р. лідером була Литва – 42,1 %, потім Ірландія – 39,6 % та Данія – 38,8 %, Люксембург – 12,2 %, Румунія – 14,7 % і Болгарія – 15,1 % [200]. Основні результати міждержавної диференціації за показниками цифрової зрілості представлено в табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Країни ЄС за показниками цифрової зрілості підприємств

Показник	Роки	Країни з найвищими значеннями	Середнє значення ЄС, %	Країни з найнижчими значеннями
Малі і середні підприємства з базовим рівнем цифрової інтенсивності	2023	Фінляндія – 86 % Швеція – 80 %	58	Болгарія – 28 % Румунія – 27 %
Підприємства, що використовують платні хмарні сервіси	2023	Фінляндія – 78 % Швеція – 72 % Данія – 70 %	45	числові значення групи у використаному джерелі не наведено
Підприємства, що використовують штучний інтелект	2024	Данія – 27,6 % Швеція – 25,1 % Бельгія – 24,7 %	13,5	Румунія – 3,1 % Польща – 5,9 % Болгарія – 6,5 %
Підприємства, що проваджують електронні продажі	2023	Литва – 42,1 % Ірландія – 39,6 % Данія – 38,8 %	23,8	Люксембург – 12,2 % Румунія – 14,7 % Болгарія – 15,1 %

Джерело: складено за даними [161; 167; 200].

Дані табл. 2.15 показують неоднорідність цифрового простору ЄС. Фінляндія, Швеція та Данія є лідерами за кількома показниками, що вказує на комплексність цифрового розвитку, а не на перевагу окремих технологій. Румунія та Болгарія демонструють порівняно низькі значення базової цифрової інтенсивності, використання штучного інтелекту й електронних продажів. До держав із найменшою часткою підприємств, що застосовували штучний інтелект у 2024 р., належала також Польща, але загальна позиція країни залежить від обраного показника. Литва з найвищою часткою підприємств, які мали електронні продажі, не потрапила до лідерів за штучним інтелектом. А Бельгія, навпаки, відрізнялась розвитком саме за цією технологією [161; 167; 200]. Таким

чином, представлені дані з наявними розривами в масштабах використання цифрових технологій підтверджують необхідність оцінювання цифрової зрілості за сукупністю показників, тобто за композитним методом (інтегральний індекс).

Слід відзначити, що поширення електронних каналів продажу не свідчить про комплексну цифрову трансформацію. Підприємство може продавати онлайн, не використовуючи ні хмарної інфраструктури, ні технологій штучного інтелекту. Так само наявність високотехнологічних рішень у великих компаніях не говорить про цифрову спроможність малих постачальників послуг у межах дестинації [161; 167; 200].

Міждержавні відмінності позначаються на умовах функціонування спільного туристичного простору. Вищі показники цифрової інтенсивності, хмарних сервісів та електронних продажів створюють кращі технологічні передумови для інтеграції підприємств з цифровими платформами, інформаційними системами та каналами міжнародної електронної комерції. Самі статистичні показники не пояснюють всіх відмінностей, тому висновки щодо їх впливу на туризм слід розуміти як аналітичну інтерпретацію [161; 167; 200]. Для України результати порівняння більш доцільно використовувати як диференційовану систему. Середнє значення ЄС не передає діапазону цифрового розвитку, тому що навіть всередині ЄС між лідерами та країнами з найнижчими показниками зберігаються значні розриви [161; 167; 200]. Розрив між великими підприємствами та малими і середніми підприємствами свідчить про потребу в підтримці цифровізації малого бізнесу заулучати технології покроково, тобто від розвитку навичок до доступу до хмарних рішень, цифрових каналів продажу та сумісних систем обміну даними. Така ідея відповідає цілям ЄС [148; 161]. Європейські показники підтверджують і потребу розмежовувати базову цифрову присутність та поглиблену цифрову трансформацію. Вихід підприємства в електронні канали продажу є одним із проявів цифровізації, а комплексна цифрова зрілість передбачає більш широкий набір технологій, що відображають індекс цифрової інтенсивності, показники хмарних сервісів і штучного інтелекту [161; 167; 200].

Проведений аналіз дає підстави характеризувати цифрову трансформацію підприємств ЄС як комплексно сильну, проте незавершену та нерівномірну на даному етапі розвитку. Її сучасний стан визначають поширення базових цифрових практик, поступове зростання використання хмарних сервісів і штучного інтелекту, розвиток електронних продажів та наявні відмінності між підприємствами різного розміру та розриви між окремими країнами ЄС. Для туристичного ринку можна зробити висновки, що інституційні механізми та цифрова інфраструктура потребують доповнення заходами, спрямованими на підвищення цифрової спроможності туристичних дестинацій.

Висновки до розділу II

Протягом 2020-2025 рр. вітчизняний ринок туристичних послуг за об'єктивних причин був структурно переформатований. Пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення спричинили скорочення міжнародної мобільності, перерозподіл попиту між регіонами, переорієнтацію на внутрішній туризм, посилення ролі цифрових каналів продажу. Цифровізація перетворилась з напряму інноваційного розвитку на передумову збереження та подальшого функціонування ринку.

Результати досліджень вказують на поступову адаптацію ринку до наявних кризових умов. Так, аналізуючи основні показники функціонування вітчизняного ринку, слід відзначити наступні результати. Обсяг туристичного збору, який у 2022 р. зменшився до 178,9 млн грн, у 2025 р. досяг 359,0 млн грн, що на 31,5 % більше, ніж у 2024 р. і на 146,7 % від рівня 2021 р. Кількість в'їздів іноземних громадян дорівнювала лише 60,1 % показника 2021 р. Розрив підтверджує, що фінансове відновлення забезпечується внутрішнім попитом, подорожчанням послуг розміщення та концентрацією діяльності в більш безпечних регіонах, а не поверненням міжнародного туризму. Туристична активність зосереджена територіально, у 2025 р. на м. Київ, Львівську, Івано-

Франківську та Закарпатську області припадало 59 % загального обсягу туристичного збору. Відновлення сегментів відбувалось нерівномірно. Податкові надходження туристичної сфери у 2024 р. становили 2,938 млрд грн, перевищивши рівень 2021 р. на 31,6 %, більшу частину суми (66,5 %) сформували готелі та аналогічні засоби розміщення. Туристичні агентства та заклади оздоровлення довоєнних показників не досягли. У 2025 р. скоригована кількість платників податків зростає на 7,6 %, а надходження за зіставною сукупністю видів діяльності на 35,7 %.

Вітчизняні підприємства мають високий рівень базової цифрової інфраструктури за одночасної нерівномірності поглибленої цифровізації. Доступ до Інтернету у 2025 р. мали понад 94 % підприємств досліджуваних сегментів, проте наявність мережі не завжди переходила в інтеграцію інформаційних систем і використання аналітичних технологій. Найбільш цифровізованим сегментом залишаються туристичні агентства та оператори, базового рівня цифрової інтенсивності досягли 88,2 % підприємств проти 60,7 % серед засобів тимчасового розміщення та 37,4 % у секції І. Вони також лідирують за використанням вебсайтів, соціальних медіа, хмарних сервісів, CRM, ERP, електронного обміну даними.

Загалом, досліджуваний період демонструє поступове відновлення туризму в Україні і вже має передумови для посилення цифрового розвитку, особливо для повоєнного відновлення.

Ринок туристичних послуг ЄС завершив постпандемічне відновлення та перейшов до зростання. У засобах розміщення ЄС у 2024 р. зареєстровано 3,02 млрд ночівель, основу попиту склали внутрішні та внутрішньоєвропейські подорожі, що підвищує стійкість ринку до зовнішніх обмежень. Просторова концентрація також має місце, так, Іспанія, Італія, Франція та Німеччина забезпечили 61,6 % всіх ночівель. Цифрова трансформація європейського ринку проявляється у розвитку сегмента цифрових платформ. Через цифрові платформи у 2024 р. заброньовано 854,1 млн ночівель – на 43,2 % більше, ніж у 2022 р.

Для України досвід ЄС є напрямом поєднання державної статистики, адміністративних джерел та даних платформ для оцінювання туристичних потоків, сезонності та концентрації попиту.

Європейський порядок денний для туризму до 2030 року, Програма політики «Цифрове десятиліття», Перехідний шлях для туризму, Інформаційна панель ЄС та спільний європейський простір туристичних даних формують послідовну модель, в яку поетапно включено стратегічні цілі, цифрові технології, аналітичні показники, обмін даними та управлінські рішення. Цифровізація в ЄС також тісно поєднується зі стійкістю, зеленим переходом, розвитком компетентностей та підтримкою малого бізнесу.

Розвинена інституційна система не усуває нерівномірності цифрової зрілості. Базового рівня цифрової інтенсивності у 2023 р. досягли 58 % малих і середніх та 91 % великих підприємств ЄС; хмарними сервісами користувалися 45 %, електронні продажі здійснювали 23,8 %, штучний інтелект у 2024 р. застосовували 13,5 %. Визначено, що базові практики поширюються швидше за складні аналітичні рішення, а масштаб підприємства істотно впливає на цифрові можливості.

Цифрова трансформація вітчизняної туристичної сфери має частковий характер. Інструменти цифрової присутності поширені, але бізнес-аналітика, штучний інтелект й інші спеціалізовані системи використовуються обмежено. Подальший розвиток потребує скорочення цифрового розриву між сегментами, підтримки малих підприємств, розвитку цифрових компетентностей та переходу від використання окремих технологій до формування єдиного цифрового середовища ринку.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ РОЗВИТКОМ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Концепція цифрового розвитку ринку туристичних послуг України в умовах євроінтеграції

Туристичний ринок України розвивається під впливом безпекових, економічних, інституційних та технологічних чинників. Пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення змінили умови функціонування туристичної сфери, але поряд з цим посилили цифровізацію бізнес-процесів, поширення інформаційно-комунікаційних технологій, змінили споживчу поведінку, прискорили напрями розвитку сфери, зокрема, за актуальними векторами євроінтеграції. Управлінські підходи, сформовані для економічного середовища, що функціонує в умовах стабільності, за існуючих особливостей втрачають придатність. В останні роки взаємодія між учасниками ринку туристичних послуг вже більшою мірою відбувається онлайн, тобто з використанням цифрових технологій. Крім того, пошук інформації, вибір туристичних послуг, бронювання, оплата, комунікація та оцінювання якості обслуговування також перенесено в цифрове середовище. Тобто цифрові дані та цифрові сервіси перестали бути допоміжним інструментом, а набули значення самостійного цифрового ресурсу для подальшого розвитку ринку вітчизняного ринку туристичних послуг. [87; 146; 159; 178]

Специфіка вітчизняного туризму полягає в темпі запровадження цифрових змін. У більшості країни ЄС цифровізація туризму розтягнулася на тривалий термін та відбувалась поступово. Вітчизняний ринок туристичних послуг вимушений був пройти той самий шлях паралельно з економічною стабілізацією, відновленням зруйнованої інфраструктури, релокацією підприємств через об'єктивні умови тривалого військового стану в країні. Через це цифровізація має

стратегічний характер, від неї залежить спроможність сфери працювати та в подальшому виходити на європейський туристичний простір.

Крім практичного управління, змінюються підходи до державного управління у сфері. Раніше більше зосереджувались на регулюванні господарської діяльності, туристичних ресурсах, інфраструктурі, маркетинговому просуванні територій. А, для прикладу, європейська практика останніх років будується на управлінні даними, інтеграцію інформаційних систем, роботу з цифровими платформами, використання аналітики. Така модель дає змогу відстежувати туристичні потоки в реальному часі, прогнозувати попит, реагувати на кризові ситуації, підтримувати малий бізнес. Слід визначити, що визначені напрями не повною мірою формують концепцію цифрової трансформації, яка є значно ширшою.

Опрацювання наукових джерел дало змогу стверджувати, що цифровізацію туризму досліджено вченими з різних сторін і досить глибоко, що дозволяє узагальнено її розуміти як один з напрямів інноваційного розвитку з максимальним запровадженням цифрових технологій в різні сфери діяльності на ринку. Управління цифровим розвитком ринку як цілісна система, навпаки, досліджене не повністю. Поза увагою залишились зв'язки між цифровою інфраструктурою, відкритими даними, інформаційними системами, цифровою зрілістю підприємств та інституційною взаємодією на ринку туристичних послуг. Без їх узагальнення довгострокову стратегію розвитку цифрової трансформації побудувати складно, особливо для подальших періодів повоєнного відновлення.

Підприємства на практиці намагаються поширювати залучення цифрових технологій, підключаються до масштабних цифрових платформ бронювання, працюють із хмарними сервісами та аналітичними системами, застосовують інструменти штучного інтелекту, електронну комерцію. Органи влади й місцевого самоврядування переходять на відкриті дані, електронні сервіси, інформаційні панелі. Ці напрями в поєднанні є основою для формування

цифрової екосистеми туристичного ринку, яка в існуючих дослідженнях, як визначено вище, не має належно окресленого концептуального опрацювання.

Обґрунтована потреба в опрацюванні концепції цифрового розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг формує важливе наукове завдання. Концепція має поєднати стратегічні напрями цифрової трансформації сфери з європейськими підходами до цифрової економіки, управління туристичними даними та підтримки цифрової зрілості підприємств та забезпечити сумісність вітчизняної туристичної системи з європейським цифровим простором. Призначення концепції у формуванні напрямів розвитку ринку та визначенні мінімально необхідного методичного базису для аналітики ефективності реалізації на практиці моделей цифрової адаптації, оцінювання ефективності цифровізації та сформованих управлінських механізмів для туристичних дестинацій. Концепція цифрового розвитку ринку туристичних послуг є системою положень, цілей, принципів, напрямів і управлінських інструментів, що описують перехід сфери від розрізненого застосування технологій до моделі управління, побудованої на даних, при чому її реалізація в подальшому вимагатиме посиленої позиції органів державної влади, місцевого самоврядування, туристичного бізнесу та розвитку цифрових платформ. Придбання програмного забезпечення та переведення окремих операцій в електронний формат загального цифровізованого переходу сфери до нової моделі функціонування не забезпечує. Концепція цифрового розвитку про зміну інформаційної основи управлінських рішень, механізмів взаємодії учасників та способів створення туристичної цінності [180].

В основу концепції покладено ідею цифрової туристичної екосистеми (рис. 3.1). В межах концепції дані, сервіси, підприємства, туристи та дестинації взаємодіють за спільними стандартами, правилами доступу до інформації та розподіленою відповідальністю сторін. Європейське трактування туристичної екосистеми будується за аналогічними моделями, в яких цифровий перехід пов'язується зі стійкістю, конкурентоспроможністю та готовністю учасників спільно використовувати дані.

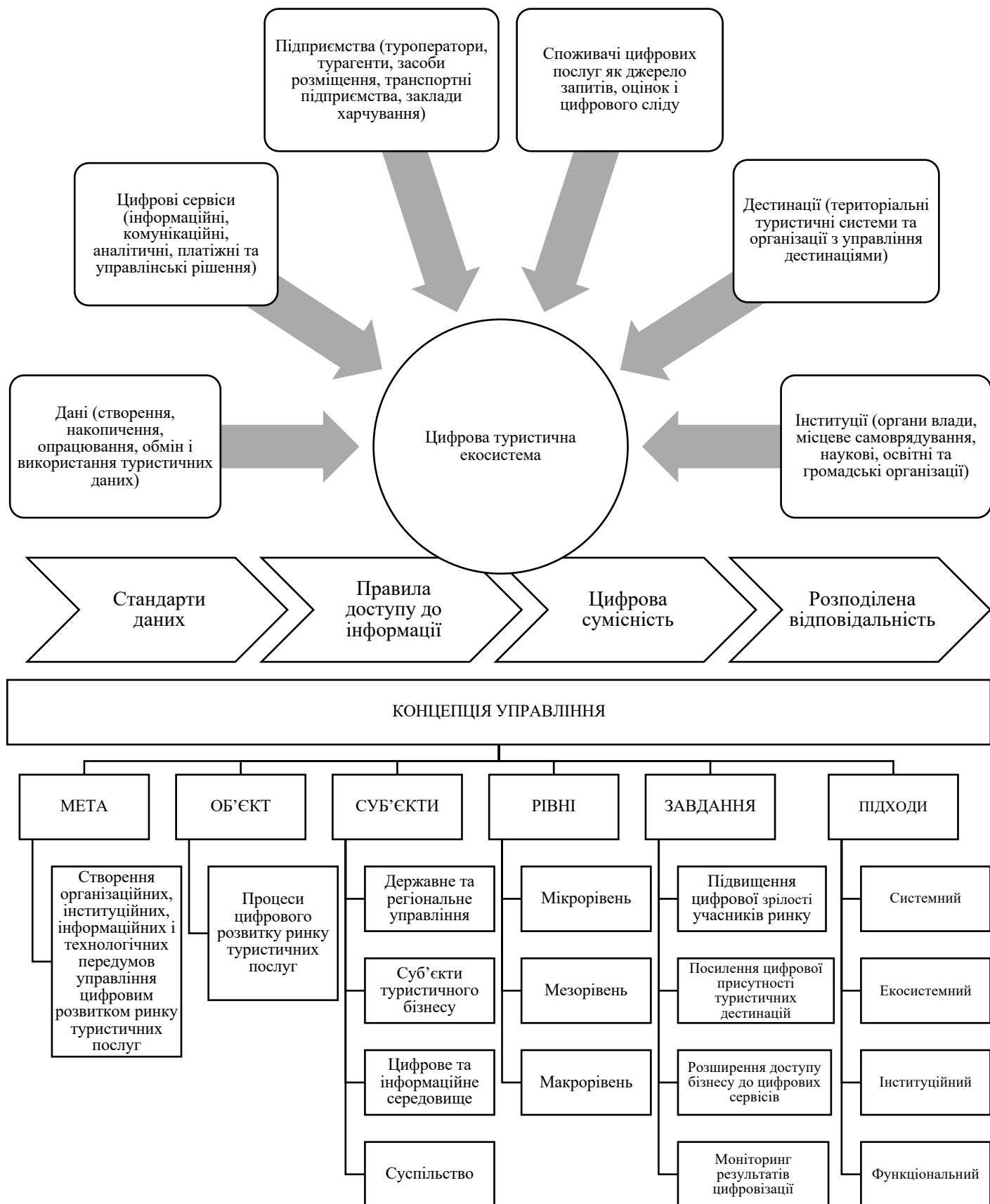


Рис. 3.1. Структуризація концепції цифрового розвитку ринку туристичних послуг

Джерело: систематизовано автором

Мета концепції полягає в тому, щоб створити організаційні, інституційні, інформаційні та технологічні передумови управління цифровим розвитком ринку туристичних послуг та його подальшого входження до європейського цифрового туристичного простору. Досягнення мети окреслює завдання щодо підвищення цифрової зрілості учасників ринку, формування сумісності вітчизняних інформаційних систем та технологій, посилення цифрової присутності дестинацій, розширення доступу туристичного бізнесу до цифрових сервісів, проведення постійного моніторингу та аналізу результатів цифровізації тощо. Об'єктом концепції виступають процеси цифрового розвитку туристичного ринку. Процеси охоплюють цифровізацію за всіма напрямками (створення, накопичення, опрацювання, обмін та використання даних), взаємодію між учасниками, впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств та дестинацій, інституційне забезпечення відповідних змін. Управлінський вплив спрямований на цифрові технології та на умови їх взаємного використання, за якого управлінські рішення надаватимуть результат. Кількість суб'єктів реалізації концепції велика. До суб'єктів віднесено центральні органи влади, що відповідальні за політику у сферах туризму, цифровізації та регіонального розвитку; органи місцевого самоврядування; організації з управління дестинаціями; туроператори та турагенти; засоби розміщення; транспортні підприємства; заклади харчування; постачальники культурних та рекреаційних послуг; цифрові платформи; громадські об'єднання та ін. Причина залучення такої кількості суб'єктів в тому, що туристична послуга має комплексний характер, а якість послуг формується взаємодією організаційно незалежних учасників [172].

Управлінський вплив розподіляється на рівні. Макрорівень включає правові засади цифровізації, стандарти туристичних даних, державні цифрові пріоритети, правила роботи інформаційних систем, напрями євроінтеграції. На мезорівні цифрові рішення обслуговують управління дестинаціями, формування регіональних інформаційних ресурсів, моніторинг потоків і координацію суб'єктів території. Мікрорівень – це бізнес-процеси на рівні підприємств,

включаючи електронні продажі, комунікацію зі споживачами, управління ресурсами, персоналізацію пропозицій, аналіз результатів та ефективності діяльності. Взаємозв'язок рівнів формує принципове значення. Цифровізація окремих підприємств за відсутності державної та регіональної інформаційної інфраструктури залишиться частковою. З іншої сторони державні інформаційні системи, створені без участі бізнесу, не забезпечать повноти та актуальності туристичних даних, тому концепція поєднує централізоване встановлення правил та стандартів з децентралізованим створенням даних та сервісів учасниками екосистеми (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рівні концепції цифрового розвитку ринку туристичних послуг

Джерело: систематизовано автором

Методологічну основу формування концептуальних положень визначають системний, екосистемний, інституційний та функціональний підходи, змістовне наповнення яких представлено на рис. 3.3.

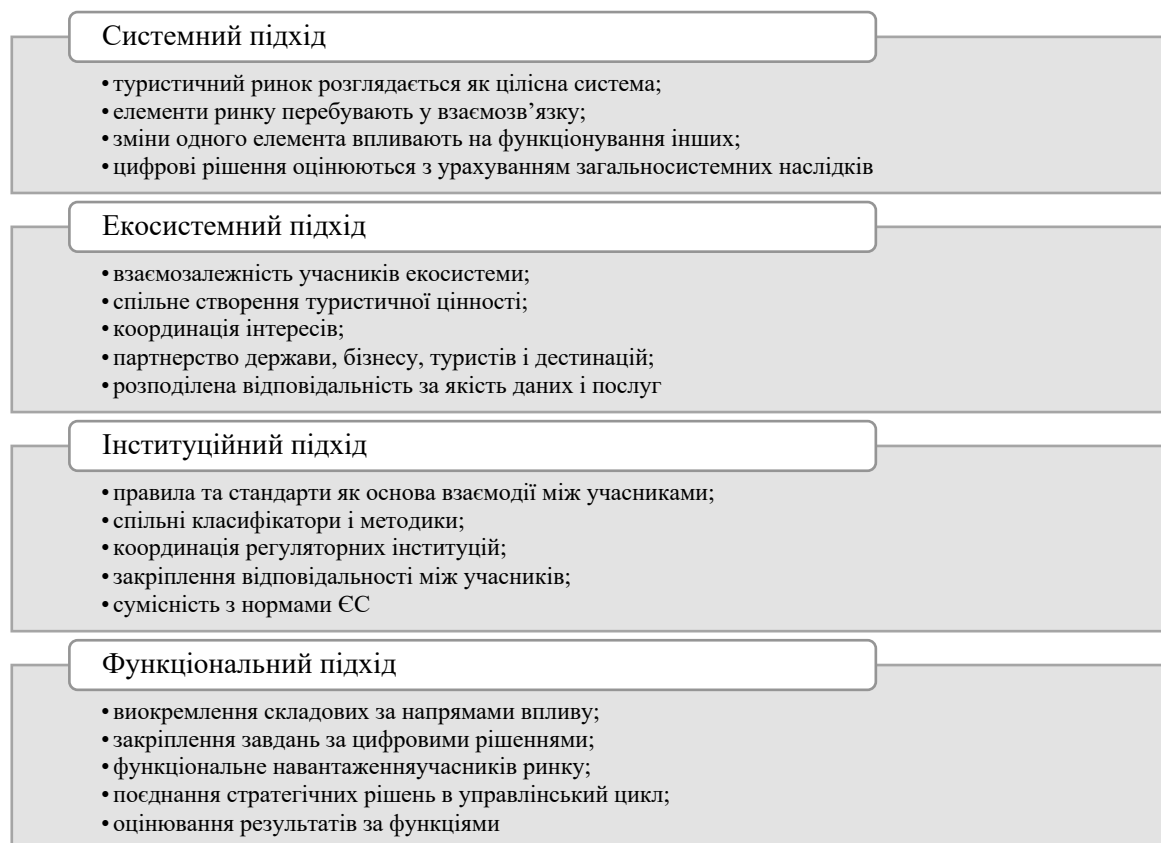


Рис. 3.3. Підходи до управління цифровим розвитком ринку туристичних послуг

Джерело: систематизовано автором

Системний підхід розглядає ринок туристичних послуг як сукупність взаємопов'язаних елементів, зміна одного відбивається на інших. Екосистемний підхід зосереджений на взаємозалежності учасників, спільному створенні ринкової цінності та координації інтересів. Інституційний підхід визначає роль правил, стандартів і регуляторних інституцій при формуванні цифрового середовища для ринку. Функціональний підхід передбачає виокремлення складових концепції за напрямками управлінського впливу та закріплення завдань за конкретними цифровими рішеннями [188].

Змістовно концепція спирається на принципи сумісності, відкритості, партнерства, інклюзивності, безпеки та пропорційності.

Сумісність досягається використанням єдиних форматів, класифікаторів, програмних інтерфейсів та правил обміну даними, без неї неможливо поєднати

державні реєстри, статистичні системи, інформаційні ресурси громад, сервіси підприємств та цифрові платформи. У євроінтеграційному розумінні акцентується увага на наближення архітектури туристичних даних до принципів спільного європейського простору даних. Відкритість передбачає доступ до даних, придатних для повторного використання підприємствами та розробниками цифрових сервісів. Одночасно формуються вимоги до її якості, повноти, актуальності та єдиного формату даних. Цифрові системи мають оновлювати відомості про доступність територій, стан інфраструктури, безпечні маршрути та обмеження. Партнерство має на меті розподіл функцій та відповідного функціонального навантаження між державою, громадами, DESTINATION, бізнесом та іншими учасниками цифрової туристичної екосистеми. Держава відповідає за нормативну основу, стандарти провадження ринкової діяльності в сфері туризму та базову цифрову інфраструктуру ринку туристичних послуг. Органи місцевого самоврядування формують та актуалізують інформацію про DESTINATION. Бізнес створює дані про пропозицію, продажі та попит, наукові установи, наприклад, чи консалтингові компанії, забезпечують аналітичне опрацювання. Цифрові платформи можуть надавати агреговані відомості про цифрові результати (бронювання чи запити користувачів). Такий розподіл зменшує дублювання інформації та підвищує практичну цінність. Інклюзивність стосується доступності цифрових туристичних сервісів, зокрема, в даному розумінні – для різних груп споживачів та суб'єктів бізнесу. Включено цифрову доступність інформації, адаптацію сервісів для осіб з інвалідністю, багатомовність контенту, підтримку малого бізнесу і громад з обмеженими фінансовими можливостями. Безпека включає захист інформаційних систем, персональних та комерційних даних, безперервність роботи сервісів, мінімізацію ризиків та кіберзахист доступу до інформації. Так, слід відзначити, що залежність туристичного ринку від онлайн-бронювання, електронних платежів, цифрової ідентифікації та хмарних сервісів зростає, а тому також зростає важливість кіберстійкості. Цифрову безпеку в концепції розглянуто як обов'язкову характеристику всіх складових, а не

технічні значення. Пропорційність вимагає відповідності цифрових вимог ресурсним можливостям учасників ринку. Однакові вимоги до великого готельного комплексу та сімейної садиби створюють нерівномірне адміністративне навантаження, витісняють незначних учасників ринку з формального сегмента. Складність цифрової звітності, обсяг обов'язкових даних та вимоги до інтеграції диференціюються за масштабом та видом діяльності суб'єкта. Переведення звітності максимально в цифровий єдиний простір є одним з потенційно першочергових заходів подальшого розвитку цифрового простору для вітчизняного туристичного ринку.

В основу структуризації покладено функціональне навантаження цифрових рішень (рис. 3.4) [169; 184].

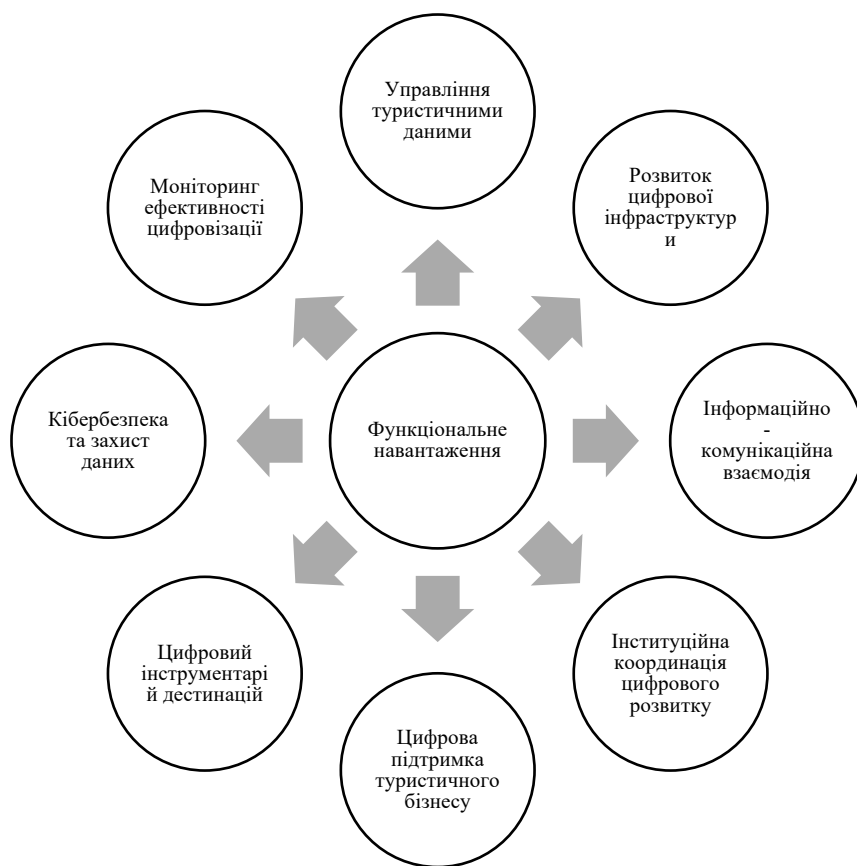


Рис. 3.4. Функціональне навантаження цифрових рішень в системі управління розвитком ринку туристичних послуг

Джерело: систематизовано автором

На основі рис. 3.4 можна виокремити основні функції. До складових віднесено управління туристичними даними; розвиток цифрової інфраструктури; інформаційно-комунікаційна взаємодія учасників ринку; інституційна координація цифрового розвитку; цифрова підтримка туристичного бізнесу; цифровий інструментарій розвитку DESTINACIЙ; кібербезпека та захист даних; моніторинг цифрової зрілості та ефективності цифровізації. Впроваджені лише частковими діями визначені напрями не сформують ефективного переходу до єдиної цифрової екосистеми, тому що вони мають бути пов'язані між собою.

Структурні складові концепції варто виділяти за напрямами управлінського впливу, що спричинено тим, що одна технологія обслуговує різні завдання. Аналітика даних придатна для прогнозування попиту, для моніторингу потоків, для оцінювання завантаження інфраструктури, для персоналізації пропозицій та ін.

Туристична діяльність формує значні масиви інформації про пошукову поведінку споживачів, бронювання, платежі, переміщення, сезонність, відвідування об'єктів, завантаження засобів розміщення, використання транспортної та комунальної інфраструктури, проте управлінської цінності наявність масивів не створює, але все одно потрібні впорядкування, перевірка, стандартизація, інтеграція та аналітичне опрацювання [159; 184].

Функціонування в цифровому просторі має цифрові сліди. Цифровий слід включає життєвий цикл даних: формування, збирання, зберігання, оновлення, обмін, аналіз, повторне використання. Під час формування визначають джерело, власника, періодичність оновлення, рівень деталізації, правовий режим даних та ін. Зберігання вимагає цілісності та захищеності масивів. Обмін відбувається через стандартизовані формати та програмні інтерфейси. Аналітичне опрацювання має завершуватись показниками, прогнозами й рекомендаціями, придатними для прийняття управлінських рішень. Тут потрібно передбачити створення єдиної вітчизняної цифрової екосистеми туристичних даних. Придатною для цього буде розподілена архітектура, тобто інформація

залишається у відповідних державних, регіональних та приватних системах, але збирається та використовується для подальшого аналізу за єдиними правилами. Спільний європейський простір туристичних даних формується за такою ж логікою, там увага зосереджена на організації безпечного та сумісного доступу до даних [153; 159].

Джерела для такої системи поділяються на окремі напрями. Статистичний напрям містить дані про туристичні потоки, діяльність засобів розміщення, кількість суб'єктів господарювання, використання цифрових технологій, фінансові результати. Адміністративний – реєстри суб'єктів туристичної діяльності, ліцензійну інформацію, податкові надходження, туристичний збір. Просторовий описує географічне розміщення туристичних ресурсів, маршрутів, транспортних вузлів, закладів розміщення тощо. Ринковий може формуватися з агрегованих даних платформ бронювання, платіжних систем, мобільних операторів. Кожне джерело має обмеження і тому їх поєднують. Традиційне статистичне спостереження має часові затримки та не враховує діяльність мікробізнесу (фізичних осіб – підприємців). Адміністративні дані регулярні, проте показують більшою мірою формальний сегмент. Дані цифрових платформ та мобільних застосунків оперативні, але належать приватним власникам, а доступ до них та їх репрезентативність досить обмежені. Управлінське рішення за таким механізмом формування даних будується на поєднанні кількох масивів. Практичним інструментом складової є каталог туристичних даних з описом доступних наборів, їх власників, періодичності оновлення, формату, територіального охоплення та умов використання. Наявність інформаційних ресурсів запропонований каталог не замінює, він має інше призначення і, головним чином, забезпечує виявлення даних та їх цифрову систематизацію. Результатом стане зменшення дублювання показників, простий прозорий доступ до потрібних даних, що, на нашу думку, і є основою для подальшої інтеграції вітчизняної системи з європейським цифровим простором.

До розвитку цифрової інфраструктури належать доступ до мережі Інтернет, хмарні обчислювальні ресурси, центри зберігання та опрацювання

даних, цифрові платформи, програмні інтерфейси, засоби електронної ідентифікації та платежів. Без визначеної основи цифрові сервіси залишаються локальними, а їх використання впирається в технічні можливості окремих суб'єктів. Для туристичного ринку інфраструктура працює за окремими напрямом. З однієї сторони вона обслуговує діяльність підприємств – онлайн-бронювання, електронні платежі, CRM, ERP, хмарні сервіси, цифрову рекламу та аналітику, а з іншої формує туристичний досвід безпосередньо в дестинації (мобільний зв'язок, навігація, електронні квитки, цифрові карти, системи інформування, сервіси безпеки тощо). Оцінювати цифрову інфраструктуру потрібно за можливостями підприємств та доступністю цифрових послуг. Інформаційна інфраструктура сучасного туризму розглядається при цьому в існуючих дослідженнях як механізм підвищення конкурентоспроможності дестинацій [88; 178].

Великі міста та відомі туристичні центри впроваджують цифрові сервіси швидше. Сільські, віддалені території поєднують туристичний потенціал з недостатнім цифровим забезпеченням. Сформованим туристичним центрам потрібні інтеграція наявних цифрових сервісів та розвиток аналітичних систем. Сільським та малим дестинаціям – базовий доступ до Інтернету, створення цифрового контенту, підключення до картографічних сервісів та цифрових платформ. На територіях, що постраждали від бойових дій, цифрову інфраструктуру відновлюють паралельно з транспортною, комунальною та безпековою. Цифровий розрив стає додатковим чинником просторової поляризації ринку, а дестинації з подібною ресурсною базою отримують різну цифрову видимість та, відповідно, нерівний доступ до споживачів. Емпіричні дослідження підтверджують, що розмір та функціональна спеціалізація є визначальними при окресленні можливостей швидкої цифровізації для територіального управління. [23; 49; 173].

Інформаційно-комунікаційна взаємодія учасників ринку набуває все більшої актуальності. Традиційна модель спиралась на паперову звітність, особисті звернення та неузгоджені канали комунікації. Цифровий розвиток

переводить взаємодію в електронний обмін даними, цифрові кабінети, автоматизовані повідомлення, багатоканальну роботу зі споживачами. Для бізнесу така взаємодія включає електронне приймання замовлень, підтвердження бронювання, оплату, консультування, супровід під час подорожі, опрацювання відгуків та ін. Для органів управління електронну звітність, обмін інформацією з реєстрами, інформування про зміни правил і безпекові обмеження. Змінюється при цьому якість комунікації та розподіл функцій між учасниками. На рівні дестинації комунікаційна система поєднує туристичний портал, мобільні сервіси, картографічні інструменти, соціальні медіа, канали оперативного сповіщення тощо. [2; 126].

Актуальність туристичної інформації формує окреме завдання. Для виходу на європейський ринок наявності вебсайту та сторінки в соціальній мережі не достатньо за сучасних умов цифрового розвитку суспільства. Відомості про дестинацію, маршрути, транспортну доступність, правила відвідування, ціни та умови бронювання мають бути зрозумілими, як українському, так й іноземному туристу, регулярно оновлюватись та відповідати фактичному стану туристичних послуг та об'єктів. Цифрова присутність із застарілим змістом довіру до туристичної пропозиції знижує, тому потрібно формувати відповідну інституційну координацію цифрового розвитку за цим напрямом. Відповідальність за туристичну сферу, її цифровізацію, регіональний розвиток та інші напрями розподілено між різними учасниками ринкового процесу. За умова провадження неузгоджених дій кожен формує власні інформаційні ресурси, класифікатори та підходи до збирання даних, а наслідком стають дублювання функцій та несумісність цифрових систем. Саме тому виокремленою організаційною формою може стати міжвідомча координаційна цифрова платформа за участю органів влади, відповідальних за туризм, цифрову трансформацію, статистику, податкову політику, регіональний розвиток та захист інформації. Координація відбувається через визначення єдиних принципів цифрового розвитку туристичної сфери, закріплення відповідальності за окремі набори даних, погодження технічних стандартів і сталі механізми

взаємодії. Цифрова видимість послуг в цьому контексті безпосередньо пов'язана з реалізацією потенціалу туристичних послуг регіонів [137].

Обговоренням цифрових ініціатив функції платформи можуть мати значну кількість напрямів. До них також належать погодження переліку пріоритетних даних, вимоги до їх якості, координація та створення цифрових сервісів, запобігання дублюванню проєктів, перевірка відповідності нормативних рішень європейським підходам, контроль за формуванням єдиної системи показників, а також формування єдиної цифрової платформи для вітчизняного ринку туристичних послуг. Таким чином, інституційна координація переводить цифровізацію з рівня окремих проєктів на рівень послідовної державної політики в сфері туризму [147; 151].

Рівень цифрової трансформації підприємств сфери туризму відрізняється залежно від масштабу діяльності, фінансових можливостей, потенціалу та цифрових компетентностей персоналу. Великі туроператори, міжнародні готельні мережі та транспортні компанії зазвичай працюють з комплексними системами управління, CRM-платформами, системами управління доходами, інструментами цифрового маркетингу та аналітики. Одночасно малі та середні підприємства, мікробізнес, сімейні готелі, екскурсійні бюро та інші локальні оператори цифровізують тільки окремі процеси. Наслідком для останніх є обмежені можливості підвищення конкурентоспроможності та подальшого входження до європейського туристичного ринку. Вважаємо, що головне завдання для державної політики в сфері туризму полягає у формуванні сприятливого цифрового середовища, де підприємство зможе отримати доступ до сучасних інформаційних систем, технологій та рішень, матиме консультаційну підтримку, доступ до відкритих даних та залучення елементів цифрової інфраструктури для власних потреб підприємницької діяльності. Таке середовище знижує за рахунок масштабу трансакційні витрати цифрової трансформації, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який утримує більшість туристичних дестинацій країни. Підтримка має охоплювати основні бізнес-процеси підприємства: управління взаємовідносинами зі

споживачами, автоматизацію бронювання, електронні платіжні сервіси, цифровий документообіг, управління фінансовими потоками; маркетингові кампанії, формування персоналізованих туристичних послуг, аналітику споживчої поведінки тощо. Глибина цифровізації визначається економічною ефективністю кожного рішення, а не кількістю впроваджених послуг та цифрових рішень [2; 23; 87; 146; 151].

Слід також звернути увагу на цифровий розвиток туристичних дестинацій. Дестинація, на відміну від окремого підприємства, як вже визначалось, є складною соціально-економічною системою, у ній взаємодіють органи влади, туристичний бізнес, заклади культури, транспортна інфраструктура, природні ресурси, місцева громада, споживачі послуг та інші учасники ринку. Тому цифровізація не зводиться до вебсайту чи мобільного застосунку. Йдеться про цифрове управління територією на основі інтегрованих інформаційних ресурсів [169; 184]. Конкурентоспроможність дестинації більше залежить від її цифрової видимості. Уявлення про територію потенційний турист отримує через цифрові канали, які також визначають доступність інформації, простоту планування маршруту, можливість бронювання, оцінювання об'єктів, отримання сервісів. Цифрова присутність території відповідно потребує дослідження як самостійного об'єкта управління, а не просто інструменту маркетингового товаропросування [159].

У концепції запропоновано виділяти окремо цифровий профіль туристичної дестинації – це інтегрована система відомостей про ресурси, інфраструктуру, туристичні продукти, цифрові сервіси, транспортну доступність, рівень безпеки, культурні події, екологічний стан, а також статистичні показники та результати цифрового моніторингу. Від традиційного туристичного паспорта території профіль відрізняється тим, що оновлюється в автоматизованому режимі та обслуговує інформування туристів та управлінські рішення органів місцевого самоврядування. Структура профілю характеризує туристичні ресурси та об'єкти відвідування; містить дані про інфраструктуру, засоби розміщення, транспортне забезпечення, заклади

харчування, супутні послуги; описує цифрові сервіси, доступні туристові; поєднує показники результативності дестинації (туристичні потоки, середню тривалість перебування, завантаження засобів розміщення, туристичний збір, цифрову активність користувачів, інші аналітичні показники). Територія за такої структури представлена комплексно для відвідувача та для органу управління. Інформаційну основу профілю становлять відкриті дані, офіційна статистика, геоінформаційні ресурси, адміністративні реєстри, агреговані дані цифрових платформ, результати соціологічних досліджень, відомості від самих суб'єктів туристичної діяльності. Поєднання джерел підвищує повноту та актуальність профілю порівняно з традиційними інформаційними ресурсами, які оновлюють періодично (рис. 3.5) [153].

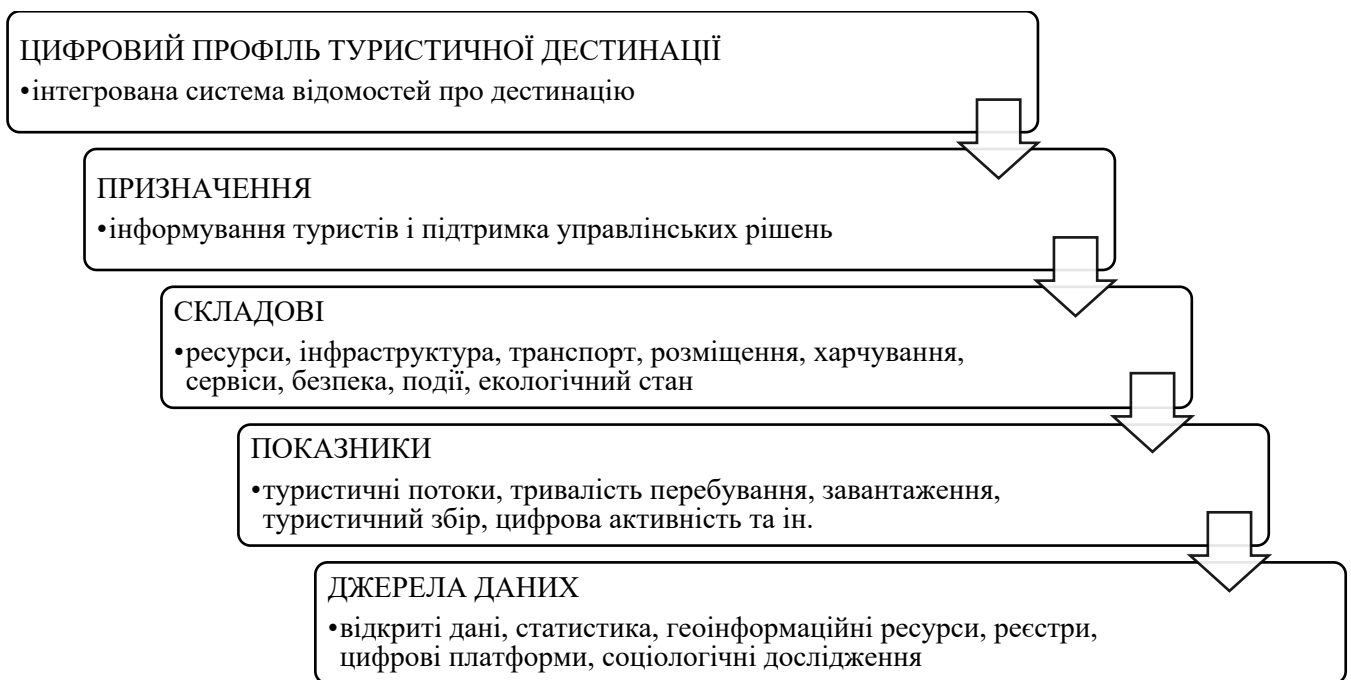


Рис. 3.5. Цифровий профіль туристичної дестинації

Джерело: систематизовано автором

Геоінформаційні технології, представлені також на рис. 3.5, важливі у розвитку цифрових дестинацій. Геоінформаційні технології забезпечують просторове відображення туристичних ресурсів, транспортної доступності,

потоків, рекреаційного навантаження, об'єктів культурної спадщини, природоохоронних територій, безпечних маршрутів. Перспективним напрямом є їх поєднання з технологіями штучного інтелекту, що дасть змогу прогнозувати зміни туристичних потоків, виявляти ризики перевантаження окремих територій, оптимізувати маршрути, аналізувати сезонність відвідування, швидко реагувати на коливання попиту та ринкові зміни, загалом. Цифрові технології при цьому виходять за межі інформаційної функції та стають інструментом стратегічного управління розвитком туристичних дестинацій. Важливо на цьому акцентувати увагу, тому що звичайні картографічні сервіси таких можливостей не дають, а саме геоінформаційна система додає просторовий аналіз, моделювання сценаріїв розвитку території та, тим самим, забезпечує підтримку управлінських рішень щодо формату та необхідних змін для туристичної інфраструктури [49; 184].

Наявні підходи до оцінювання цифровізації зводяться до визначення того, наскільки поширені окремі технології та сервіси. Реальний стан цифрового розвитку такі результати передає не повною мірою та визначається здатністю учасників ринку запроваджувати цифрові ресурси та перетворювати їх на економічний, соціальний та управлінський результат ринкової активності, а це вимагає системи безперервного моніторингу та максимальної діагностики й аналітики даних. При чому важливо, щоб аналіз переходив від окремих цифрових рішень до характеристики цифрового потенціалу ринку [33; 146; 169; 180]. Саме тому увага має приділятися до цифрової зрілості ринку туристичних послуг як інтегральної характеристики розвитку цифрового середовища.

Різниця з традиційними показниками цифровізації полягає в тому, що останні фіксують факт запровадження технологій. Цифрова зрілість додає до цього результативність застосування в управлінні, взаємодії учасників, прийнятті управлінських рішень, створенні цінності для споживача. Тому оцінювання включає технологічні, організаційні, інформаційні та інституційні складові трансформації [184]. Аналіз проводиться на пов'язаних рівнях і включає наступні: цифрова зрілість підприємств, тобто масштаб застосування

технологій у бізнес-процесах; цифрова зрілість DESTИНАЦІЙ, яку визначають розвиток інфраструктури, доступність сервісів, відкритість даних та якість цифрової взаємодії з туристами; зрілість ринку як результат взаємодії підприємств, органів влади, цифрових платформ та решти учасників екосистеми [151; 159]. Побудова моделі для аналізу із залученням одного універсального показника цифровізації себе не виправдовує, складність трансформацій ринку такий показник не передає. Обґрунтованою є система показників про розвиток цифрової інфраструктури, використання технологій, рівень цифрових компетентностей, доступність відкритих даних, розвиток сервісів, інформаційна взаємодія учасників, кібербезпеку, результативність цифрової трансформації [153]. Аналіз динаміки обраних показників дає змогу виявляти тенденції розвитку цифрового середовища, передбачити диспропорції, оцінювати віддачу, визначати напрями для подальших інвестицій тощо. Аналіз у такий спосіб стає основою коригування управлінських рішень щодо цифрового розвитку сфери [172; 184]. Результати оцінювання самоціллю бути не повинні, вони більше формують інформаційну основу для управлінських рішень.

Цифрові показники розвитку DESTИНАЦІЙ створюють систему для забезпечення якісного аналізу. Статистичних показників туристичної діяльності в існуючих джерелах багато, проте реальний рівень цифрової трансформації в сфері туризму вони не відображають. Традиційну статистику доводиться доповнювати іншими цифровими показниками, такими як доступність електронних сервісів, рівень цифрової взаємодії, інтенсивність використання відкритих даних, цифрова активність туристів, поширеність онлайн-бронювання, інтегрованість місцевих інформаційних систем, цифрова присутність DESTИНАЦІЙ в інформаційному просторі та ін. [23]. Призначення цих показників не стільки для порівняння, скільки для виявлення проблемних напрямів. Низькі значення окремих показників вказують на слабку цифрову інфраструктуру, обмежений доступ до відкритих даних, брак цифрових компетентностей у суб'єктів туристичної діяльності, недостатню інтеграцію

інформаційних систем. Оцінювання зрілості набуває діагностичного характеру та визначає, які саме управлінські заходи потрібні [146].

Отже, взаємоузгоджена реалізація визначених складових формує цілісну модель цифрового розвитку ринку туристичних послуг. Цифрові технології виступають системоутворюючим чинником для стратегічного управління, розвитку дестинацій, підвищення конкурентоспроможності підприємств та інтеграції вітчизняного туризму до єдиного європейського цифрового туристичного простору. Концепція формує напрями переходу від цифровізації окремих операцій до системного управління цифровим розвитком ринку, а сама побудова концепції спирається на зв'язок передумов, цільових напрямів, принципів, суб'єктів, рівнів реалізації, функціональних складових, інструментів та очікуваних результатів. Така послідовність показує цифрову трансформацію як керований процес інституційних, організаційних, інформаційних та технологічних змін, а не як набір самостійних технологічних проєктів.

Вихідний елемент – передумови цифрового розвитку, зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать європейська інтеграція, розвиток спільних просторів даних, посилення ролі цифрових платформ, поширення штучного інтелекту, зміна моделей споживчої поведінки, зростання вимог до безпеки інформаційних систем. Внутрішні – нерівномірність цифрового розвитку регіонів, частковість інформації, обмежена сумісність інформаційних ресурсів, цифрова незрілість частини суб'єктів господарювання, потреба у відновленні територій, що зазнали впливу від військового стану в країні.

Мета концепції – сформувати цілісну цифрову туристичну екосистему, здатну забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та європейську інтеграцію вітчизняного ринку туристичних послуг. Зміст мети розкривають економічні, управлінські, інформаційні, соціальні та просторові орієнтири. Це про якість управлінських рішень, доступність туристичної пропозиції, ефективність використання ресурсів, здатність системи реагувати на кризові зміни, а не про кількість цифрових сервісів.

Реалізація мети відбувається через взаємодію рівнів управління. Макрорівень створює нормативні, інституційні та інфраструктурні умови трансформації. Мезорівень адаптує загальнодержавні пріоритети до особливостей регіонів і DESTИНАЦІЙ. Мікрорівень – це впровадження цифрових рішень у діяльність підприємств. Зворотний інформаційний зв'язок між рівнями дає змогу виявляти проблеми бізнесу під час формування державної політики та перевіряти її практичну відадчу. Взаємодія рівнів забезпечується вертикальними та горизонтальними зв'язками. За допомогою вертикальних передаються стратегічні цілі, нормативні вимоги, стандарти даних та фінансові стимули від загальнодержавного рівня до регіонального та локального, а у зворотному напрямі – дані моніторингу, відомості про потреби учасників ринку, результати. Горизонтальні зв'язки виникають між органами місцевого самоврядування, туристичними підприємствами, закладами культури, транспортними організаціями, громадськими об'єднаннями тощо. Функціональне навантаження складають управління туристичними даними; цифрова інфраструктура; інформаційно-комунікаційна взаємодія; інституційна координація; підтримка цифрової трансформації бізнесу; цифровий розвиток DESTИНАЦІЙ; кібербезпека та захист даних; моніторинг цифрової зрілості. Вони покривають повний цикл – від створення інформаційної основи до оцінювання результатів та коригування рішень.

Управління туристичними даними посідає особливе місце, тому що створює інформаційну основу для інших складових. Без достовірних, актуальних та сумісних даних не працює аналітика, персоналізація пропозицій, управління потоками, оцінювання цифрової зрілості, прогнозування розвитку DESTИНАЦІЙ.

Інструментальний блок містить відкриті дані, цифрові профілі DESTИНАЦІЙ, хмарні сервіси, CRM, ERP, системи онлайн-бронювання, електронні платежі, цифрові платформи, засоби бізнес-аналітики, штучний інтелект, механізми електронної комерції та ін. Інструмент підбирається під конкретну проблему, очікуваний результат, ресурсні можливості суб'єкта та наявний рівень його

цифрової зрілості. Універсального технологічного набору концепція не встановлює, вона задає саму ідею для набору даних та інтеграції рішень.

Інструмент цифровізації та її результат слід розрізняти. Запровадження CRM, чат-бота, мобільного застосунку чи іншої цифрової платформи саме собою підвищення ефективності не підтверджує. Результативність визначає скільки часу зекономлено, наскільки послуга стала доступною, якість даних, ринок збуту, прогнози, стійкість суб'єкта та інші управлінські заходи, кожен цифровий захід супроводжується цільовими показниками. Тому реалізація концепції побудована як цикл: аналіз початкового стану, визначення пріоритетів, планування заходів, ресурсне забезпечення, впровадження цифрових технологій, моніторинг результатів, коригування рішень, оновлення стратегії розвитку. Результати оцінювання після завершення циклу стають вихідною інформацією для наступного планування, через що управління цифровим розвитком триває безперервно.

Аналіз встановлює рівень цифрової зрілості, стан інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури, доступність даних, цифрові компетентності персоналу, наявність інформаційних систем, проблеми взаємодії між учасниками. Проводити її потрібно за кількісними показниками та за якісною оцінкою організаційної готовності. Ресурсне забезпечення охоплює фінансові, кадрові, технічні, інформаційні та організаційні ресурси і в результаті формує загальний інвестиційний плин. Крім того, інвестиційний план цифрового проекту має включати створення системи та її супровід, оновлення, захист, навчання користувачів, забезпечення якості даних. Аналіз порівнює фактичні результати з цільовими показниками. Оцінюють прямі результати цифрових рішень та зміни в ефективності діяльності, доступності послуг, якості управлінських рішень, рівні цифрової взаємодії й, загалом, конкурентоспроможності туристичної пропозиції. Очікувані результати поділяються на безпосередні, проміжні та стратегічні. Безпосередні – створені цифрові сервіси, інтегровані інформаційні системи, розширені набори відкритих даних, сформовані цифрові профілі DESTINACIЙ, вищий рівень цифрових компетентностей. Проміжні – краща якість

інформації, менші трансакційні витрати, ширша цифрова присутність підприємств та територій, поліпшена взаємодія зі споживачами, швидші управлінські процедури.

Концепція цифрового розвитку ринку туристичних послуг передбачає постійний зворотний зв'язок зі споживачами. Відгуки користувачів, цифрові сліди, результати опитувань, дані про використання сервісів показують, наскільки ці сервіси доступні, зручні та відповідають реальним потребам. Повністю замінювати пряму комунікацію автоматизованим аналізом поведінки не потрібно, цифрові показники рідко пояснюють мотиви вибору та причини незадоволеності туриста. Концепція поєднує стратегічне бачення трансформації з практичною ідеєю її провадження. Ефективність показує наскільки послуга стала доступнішою, чи покращилась якість даних, чи точнішими стали прогнози, може зростає стійкість суб'єкта до зовнішніх впливів, чи розширився ринок збуту. Кожне цифрове рішення відповідно супроводжується вимірюваними показниками, що є дуже важливим.

До стратегічних результатів сформованої концепції належать зростання конкурентоспроможності ринку туристичних послуг, стійкість до кризових впливів, скорочення територіальної цифрової нерівності, поява інноваційних туристичних послуг, входження до європейської цифрової туристичної екосистеми. Залежать результати від послідовності інституційних змін, якості управління даними, залучення учасників ринку, безперервності моніторингу та якісного аналізу даних за відповідним подальшим коригуванням управлінської стратегії з окресленням пріоритетів цифрового розвитку.

3.2. Механізм цифрової конвергенції вітчизняного ринку туристичних послуг з цифровим простором ЄС

Для подальшого дослідження використана не цифровізація окремих процесів туристичної діяльності, а механізм послідовного наближення

вітчизняного ринку туристичних послуг до принципів роботи цифрового простору ЄС. Основою стала зміна змісту євроінтеграції у сфері туризму. Цифровізація вийшла за межі використання онлайн-сервісів, електронного бронювання та дистанційного просування туристичних послуг. Європейський вектор у сфері туризму включає стійкість туристичної екосистеми, спільні інформаційні ресурси, статистичне забезпечення, використання даних під час прийняття рішень [147]. Інтеграційна готовність країни залежить відповідно від поширення технологій серед підприємств та від сумісності національної системи туристичних даних із європейською методологією, зокрема, технологічними, організаційними та управлінськими підходами.

Цифрову конвергенцію ринку туристичних послуг у дослідженні запропоновано розуміти як керований процес поступового скорочення методологічних, технологічних, організаційних та управлінських розбіжностей між національною системою управління туристичним ринком та цифровим середовищем ЄС. Загальна цифрова трансформація описує якісну зміну процесів під впливом технологій. Конвергенція влаштована так, що потребує зовнішнього напряду, вимірюваного наявних розривів та визначених умов досягнення сумісності. Результатом є здатність обмінюватися співставними даними, спиратися на взаємоузгоджені категорії та отримувати порівнювані показники. Таке трактування відповідає до європейської системи просторів даних, за якою інтеграція не вимагає переміщення всієї інформації до єдиного централізованого сховища даних. Взаємодія відбувається на спільних правилах доступу, погоджених форматах, описаних метаданих, належному захисті інформації та технічній можливості обміну між автономними системами [153]. Для України цифрова конвергенція не зводиться до створення ще однієї державної бази даних, це більше про середовище, в якому інформаційні ресурси різних власників взаємодіють, але зберігають при цьому власне інституційну самостійність.

Потребу в цьому підході можна простежити, аналізуючи структуру туристичних даних. Інформацію про ринок формують органи статистики, податкові органи, місцеве самоврядування, підприємства, заклади розміщення,

культурні установи, транспортні оператори, цифрові платформи. Періодичність оновлення, одиниці спостереження, територіальні розрізи та правила доступу у кожного сегмента свої, через це саме лише збільшення кількості цифрових джерел інформаційної частковості не усуває, а без єдиної методології здатне посилити розриви між показниками. Європейська ініціатива щодо спільного простору туристичних даних розв'язує таку проблему через обмін інформацією між державними органами, бізнесом та технологічними компаніями, щоб сформувати ефективне середовище. Наголошено, що туристичні дані мають створювати цінність для всіх учасників екосистеми, а їх використання спиратися на добровільні, справедливі умови доступу, інтеперабельність та довіру [159]. Для України ці положення становлять перспективний напрям для переформатування ринку туристичних послуг та основу для проєктування національних цифрових рішень ще до їх повномасштабного впровадження в практичній площині.

Пряме перенесення європейських інструментів у вітчизняну практику недоцільне. Український ринок працює за нерівномірної цифрової готовності, обмеженого фінансування, неповних статистичних спостережень, ризиків продовження військового стану в країні на невизначений період та відмінних можливостей учасників ринкових відносин. Однакові вимоги до великого підприємства, малого підприємства та мікробізнесу дали б сумісність формальну, а точно не фактичну. Тому, на нашу думку, європейський напрям слід поєднувати з диференційованими умовами участі – за масштабом суб'єкта, функціональним призначенням даних та реальним рівнем цифрової спроможності.

Принципова ознака організаційно-управлінського механізму цифрової конвергенції – перехід до наступного етапу залежить від виконання критеріїв готовності. Так, нівелюється ситуація, за якої створення цифрового інструменту визнають результатом незалежно від наповненості даними, залучення користувачів та придатності для прийняття рішень.

Цільове призначення механізму – перехід від часткового цифрового представлення ринку до стану, за якого його інформаційні ресурси, показники та процедури обміну інтегруються до європейських систем без повного перепроєктування національної інфраструктури. Мета відповідає загальним пріоритетам європейського переходу туристичної екосистеми про розвиток цифрових можливостей малих та середніх підприємств, удосконалення управління даними, умови для технологічного оновлення DESTINACIJS [151]. Досягнення мети розкладається на кілька завдань: перелік даних, потрібних для управління ринком; співставність визначень та класифікацій; стандартизовані цифрові профілі DESTINACIJS; режими доступу до різних категорій інформації; просторова прив'язка туристичних ресурсів; система оцінювання цифрового розриву; розмежування відповідальності між учасниками; процедури перевірки готовності до наступного етапу. Вони не утворюють послідовність одноразових заходів. Виконуються ці завдання в межах постійного управлінського циклу, тому що європейські стандарти, структура ринку та технологічні можливості змінюються постійно.

Побудова механізму потребує розмежування понять «цифровий розвиток», «цифрова зрілість», «цифровий розрив» та «цифрова конвергенція». Цифровий розвиток характеризує спрямованість змін. Цифрова зрілість – досягнутий стан спроможності учасника чи території користуватися цифровими інструментами. Цифровий розрив демонструє величину відмінностей між порівнюваними суб'єктами. Цифрова конвергенція – це процес скорочення встановленого розриву відносно визначеного напрямку. Ці різниці важливо розуміти, тому що зростання кількості вебресурсів та електронних сервісів ще не означає наближення до європейського цифрового простору, якщо вони несумісні за структурою даних та не дають порівнюваності показників. Вимірювання конвергенції спирається на загальноєвропейські показники цифрового розвитку (підключення, цифрові навички, використання технологій підприємствами, електронні публічні послуги) та на галузеві туристичні показники (якими оцінюють екологічну, соціально-економічну та цифрову стійкість DESTINACIJS), а

практичний приклад дає Інформаційна панель туризму ЄС, де дані є основою для порівняння територій та виявлення проблемних аспектів їх розвитку [152; 155].

Механізм цифрової конвергенції формується за функціональними сферами: нормативна, методологічна, інформаційна, профільна, моніторингова, організаційна. Кожна сфера має власний об'єкт, управлінські процедури, критерії готовності та результат конвергенції.

Нормативна сфера узгоджує термінологію, класифікації туристичних послуг, типи засобів розміщення, категорії туристичних об'єктів та територіальних одиниць. Технічне об'єднання масивів з різним змістом показників достовірної інформації не дає, звідси потреба в цій сфері. Якщо одну категорію статистичне спостереження та цифрова платформа трактують по-різному, їх дані поєднати неможливо. Критерієм готовності є не факт затвердження нового класифікатора, а частка основних джерел, приведених до співставних між собою значень. Методологічна сфера відповідає за співставність показників за складом, одиницями вимірювання, часовими інтервалами, територіальними розрізами, змістовним наповненням. Вона передбачає мінімальний перелік показників ринку, опис методик розрахунку, визначення джерел. Критерій готовності – розрахунок показника можна відтворити, а сам показник коректно співставити з європейським аналогом. Інформаційна сфера охоплює технічні засоби обміну, каталогізації, верифікації та розмежування доступу до даних. Будується інформаційна система на розподіленому зберіганні, тобто власник інформації зберігає над нею контроль, а національна система забезпечує пошук, опис та передачу дозволених наборів аналітичних даних за встановленими єдиними правилами. Це відрізняє простір даних від централізованої бази та дає можливість залучати державні та приватні джерела без дублювання [159]. Профільна сфера передбачає цифрові профілі DESTINACIЙ єдиної структури з можливістю враховувати спеціалізацію території. Профіль містить впорядковані відомості про туристичні ресурси, доступність, інфраструктуру, попит, сезонність, безпекові обмеження, цифрові сервіси, екологічне навантаження. Управлінське призначення профілів – порівнянність

дестинацій, виявлення дефіцитів розвитку, обґрунтування пріоритетів фінансування. Європейська практика використання комплексних профілів територій поєднує цифрові показники з характеристиками сталості й туристичної активності [152]. Моніторингова сфера вимірює цифровий розрив та перевіряє результативність заходів. Оцінюють не загальну кількість запроваджених технологій, а виконання критеріїв сумісності, зокрема повноту даних, відповідність класифікаторам, регулярність оновлення, доступність для визначених категорій користувачів, технічну можливість обміну, фактичне використання інформації в управлінських рішеннях. Організаційна сфера розподіляє відповідальність між державою, місцевим самоврядуванням, організаціями з управління дестинаціями, бізнесом та власниками цифрових платформ. Суміжним інструментом виступають стандартизація, сертифікація та ліцензування як засоби державного регулювання якості туристичних і готельно-ресторанних послуг [85].

Національний рівень формує стандарти, каталог та методологічну сумісність. Регіональний та місцевий наповнюють територіальні профілі та перевіряють локальні дані. Бізнес відповідає за актуальність інформації про пропозицію, наукові установи та консалтингові організації за методичну підтримку та незалежне оцінювання. Залежність кожної сфери від готовності попередніх обґрунтовує поетапну модель цифрової конвергенції.

Представлені сфери створюють пов'язану систему, яка узагальнено представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Функціональні сфери механізму цифрової конвергенції ринку туристичних послуг України з цифровим простором ЄС

Сфера	Об'єкт	Інструментарій	Критерії	Конвергенція
Нормативна	Поняття, класифікації, типи об'єктів та послуг	Єдиний реєстр понять та класифікаторів	Джерела даних використовують погоджені категорії	Семантична сумісність
Методологічна	Показники, одиниці	Методичні паспорти	Показники відтворюються та	Методологічна сумісність

Сфера	Об'єкт	Інструментарій	Критерії	Конвергенція
	вимірювання, періодичність	показників і метадані	коректно зіставляються	
Інформаційна	Формати, канали та режими обміну даними	Каталог джерел, програмні інтерфейси, верифікація доступу	Забезпечено контрольований автоматизований обмін	Технічна сумісність
Профільна	Дані про DESTИНАЦІЇ та туристичні ресурси	Стандартизований цифровий профіль DESTИНАЦІЇ	Профіль має визначений обов'язковий склад актуальних даних	Просторова порівнюваність
Моніторингова	Рівень цифрового розриву та динаміка його скорочення	Система показників і критеріїв готовності	Результати порівнюються та використовуються для коригування	Керованість конвергенції
Організаційна	Повноваження, відповідальність та взаємодія учасників	Матриця відповідальності та регламент взаємодії	Для процедур визначено відповідального суб'єкта	Інституційна узгодженість

Джерело: систематизовано на основі [151; 152; 153; 159].

Від моделі управління цифровими бізнес-процесами туристичного підприємства наведена система відрізняється. Її об'єктом виступає ступінь сумісності всього національного ринку з європейськими правилами роботи з туристичними даними, а не діяльність окремого суб'єкта та не його взаємодія зі споживачем. Формування такого механізму вимагає визначити, у якій послідовності формуються його функціональні сфери. Пропонована модель побудована з розумінням, що перехід між етапами відбувається за критеріями готовності. Наступний етап розпочинається після того, як на попередньому досягнуто мінімально необхідного рівня узгодженості. Це знижує ризик передчасного впровадження складних цифрових рішень за відсутності методологічної та інформаційної основи. Критерій готовності – це більше формалізована умова, виконання якої підтверджує спроможність системи перейти до більш складного рівня цифрової конвергенції без збільшення ризиків та без методологічних суперечностей. Зводити його до одного кількісного значення не можна. Залежно від етапу критерій включає частку узгоджених джерел, наявність затвердженої методики, регулярність оновлення, рівень

заповнення цифрових профілів, результати обміну даними, визначеність відповідальних суб'єктів тощо.

Дестинації з належним цифровим представленням, структурованими даними переходять до аналітичного використання інформації раніше за території, де інвентаризацію туристичних ресурсів ще не завершено. При виконанні запланованих етапів штучного вирівнювання при цьому не відбувається, а вимоги до кінцевої сумісності залишаються єдиними. Диференціація не має закріплювати цифрову нерівність. Для територій із нижчою початковою спроможністю потрібні спеціальні інструменти підтримки. Такими можна додатково сформувати типові шаблони цифрових профілів, спрощені інтерфейси введення даних, методичні матеріали, консультаційний супровід, доступ до спільної технічної інфраструктури тощо. Європейський принцип справедливого цифрового переходу передбачає саме таке врахування не рівних можливостей малих підприємств та інших суб'єктів [151].

Початковий етап за побудованим механізмом – формування та впорядкування даних. Виявляються наявні джерела, встановлюються їх власники, структура, територіальне охоплення, періодичність оновлення, правовий режим. Окремо визначаються можливості дублювання, пропуски, розбіжності у трактуванні показників. Результатом є карта інформаційних ресурсів ринку. Етап вважається завершеним за наявності реєстру основних джерел, закріпленого розпорядника за кожним набором, опису метаданих та погоджених базових класифікаторів. Без цих умов технічне об'єднання інформації передчасне, так воно переносить методологічні розбіжності до нової системи.

Далі методологічне узгодження показників. Національні показники також співставляються з тими, що використовуються у статистичній та аналітичній практиці ЄС. Для кожного показника визначаються економічний зміст, формула розрахунку, одиниця вимірювання, джерело, припустимі обмеження інтерпретації. Паспортизація відділяє безпосередньо порівнювані показники від тих, які потребують адаптації або залишаються національними додатковими

показниками. Механічне копіювання європейських наборів показників не можна робити. Частина показників непридатна для України через обмеження, неповноту спостережень та відсутність необхідної деталізації. Тому співставлення передбачає різні статуси, такими можуть бути повна відповідність, часткова відповідність із методичними застереженнями, непорівнюваність. Прозорість аналітичних результатів від цього має більш силу, а формально зіставні, але методологічно некоректні ряди не виникають. Критерій готовності цього етапу – можливість відтворити розрахунок основних показників та обґрунтовано встановити рівень їх порівнюваності з європейськими показниками. Практичним орієнтиром є підходи панелі інструментів та даних ринку туризму ЄС, які забезпечують територіальне порівняння туристичних показників в межах єдиної аналітичної структури [152].

Після цього забезпечується контрольований обмін даними технічно. Після погодження змісту показників визначаються формати передачі, програмні інтерфейси, правила верифікації, рівні доступу. Відкритість масивів основою бути не може, натомість запроваджується диференційований режим використання. Частина даних залишається загальнодоступною, частина відкривається після реєстрації, чутлива інформація подається в агрегованому вигляді. Розмежування доступу визначає правовий статус інформації та можливі безпекові наслідки її оприлюднення. За умов військового стану додаткових обмежень потребують дані про переміщення, точне завантаження об'єктів, критичну транспортну інфраструктуру, просторове розміщення певних ресурсів. Технічна сумісність не досягається через зниження інформаційної безпеки [149]. Готовність підтверджується успішним тестуванням обміну між визначеними джерелами, коректністю переданих значень, дотриманням режимів доступу, можливістю відстежити походження даних. Важливим є збереження відомостей про версію набору, дату оновлення та внесені зміни – без цього відтворюваність аналітичних результатів недосяжна.

Формування стандартизованих цифрових профілів туристичних дестинацій. Дані різного походження поєднуються навколо території як об'єкта

управління. Профіль виконує інформаційну, аналітичну та функцію планування одночасно. Обов'язкова частина профілю складається з ресурсного, інфраструктурного, ринкового, цифрового, безпекового забезпечення. Ресурсне забезпечення містить дані про природні, культурні та рекреаційні об'єкти. Інфраструктурне відображає розміщення, транспортну доступність, харчування та супутні послуги. Ринкове характеризує потоки, сезонність, тривалість перебування. Цифрове включає онлайн-присутність, електронне бронювання, відкриті дані, цифрові сервіси. Безпекове формує актуальні режими доступності території та допустимість оприлюднення відомостей по послуги.

Слід відзначити, що варіативна частина залежить від спеціалізації дестинації. Наприклад, гірські території потребують показників сезонного навантаження, доступності маршрутів та природних ризиків; міські – подієвих потоків, транспортної пропускної спроможності, концентрації відвідувачів; сільський туризм – доступності малих засобів розміщення, локальних виробників, цифрових каналів продажу. Порівнюваність поєднується зі змістовною диференціацією.

Критерієм готовності профілю є повнота обов'язкових даних, їх актуальність, визначення відповідальних за оновлення, реальне використання планування та прогнозування. Профіль, що існує як статична сторінка чи презентаційний дашборд, елементом механізму цифрової конвергенції не є.

Важливим є етап оцінювання цифрового розриву та визначення управлінських пріоритетів подальшого розвитку та коригування стратегії. Отримані дані використовуються для порівняння фактичного стану з критеріями та орієнтирами ЄС. Порівнюватись можуть окремі дестинації чи національний ринок загалом. Зводити результат до одного рейтингового місця не правильно, тому що однакове інтегральне значення формується за різних структурних навантажень. Тому більш продуктивним є профіль відхилень. Він показує, за якими компонентами розрив найбільший: методологічна сумісність, якість даних, цифрова доступність, інфраструктура, участь бізнесу, спроможність місцевого управління та ін. Оцінювання набуває діагностичної цінності, а кожне

відхилення пов'язується з конкретним управлінським інструментом. Встановлений розрив належить до одного з типів. Базовий виникає за відсутності необхідної інфраструктури, даних або загальних компетентностей. Функціональний характеризує наявність цифрового інструменту без належного використання. Інтеграційний означає, що національна чи локальна система працює, проте її показники та формати несумісні з європейськими. Розмежування визначає вибір заходів, зокрема, або посилюється цифрова спроможність, або організаційне вдосконалення, або методологічна співставність.

На завершення формується рішення про перехід до наступного рівня конвергенції чи про застосування коригувальних заходів. Воно ґрунтується на результатах перевірки критеріїв готовності та містить перелік невиконаних умов, відповідальних суб'єктів, ресурсів та строк повторного оцінювання. Негативний результат перевірки цифрового розвитку не припиняє, а спрямовує його на виправлення встановленого обмеження.

Послідовність реалізації механізму представлено на рис. 3.7. Модель показує, чим запропонований механізм відрізняється від звичайного плану цифровізації. У традиційному плані етап вважається завершеним за фактом виконання робіт чи освоєння ресурсів. Тут завершеним етап визнається тоді, коли підтверджено спроможність системи використати результат у наступному процесі. Зв'язки виконують функцію коригування. До початкового стану систему вони не повертають, а вказують елемент, який потребує доопрацювання. Якщо виявлено методологічну непорівнюваність, коригується паспорт показника, якщо цифровий профіль має пропуски – уточнюються джерела та відповідальні, якщо обмін даними – переглядаються технічний блок. Механізм зберігає поступальний характер. Поетапна побудова поєднує централізоване встановлення правил з децентралізованою реалізацією. Наповнення цифрових профілів, перевірка локальних джерел та коригувальні заходи проваджуються на локальному рівні. Узагальнення даних – регіональний та після цього національний рівень.

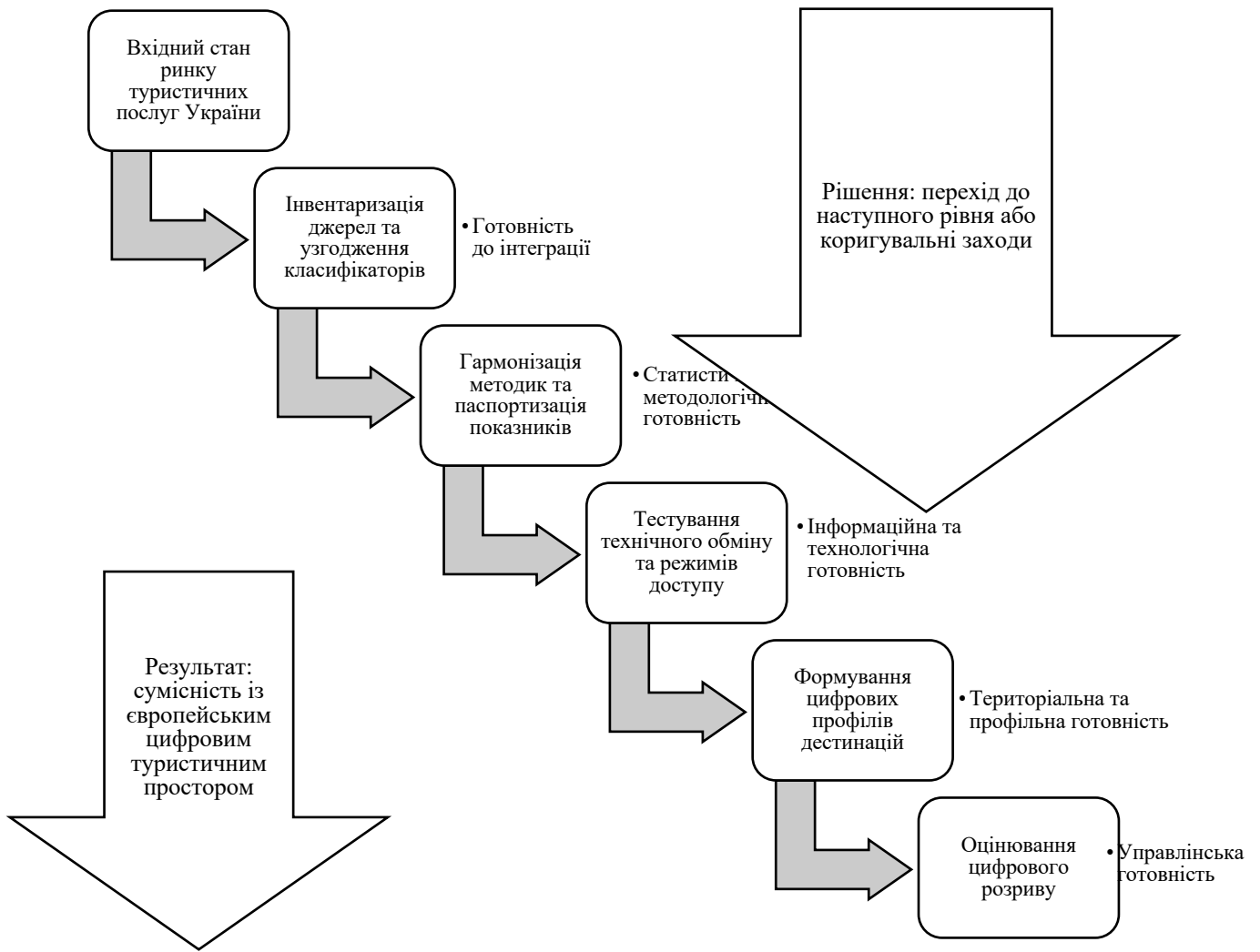


Рис. 3.7. Модель реалізації механізму цифрової конвергенції ринку туристичних послуг України з цифровим простором ЄС

Джерело: систематизовано автором

Організаційна реалізація моделі потребує розподілу повноважень. Центральний орган, відповідальний за державну політику у сфері туризму, забезпечує загальну координацію механізму, затвердження методичних вимог та ведення національного каталогу туристичних даних. Орган державної статистики бере участь у формуванні системи порівнянних показників та перевірці їх методологічної коректності. Органи місцевого самоврядування та структури управління DESTINACIY відповідають за повноту та актуальність територіальних профілів. Суб'єкти господарювання надають інформацію про

туристичну пропозицію в обсязі, пропорційному масштабу їх діяльності. Надання даних не повинно сприйматися як додатковий обов'язок. Натомість учасники системи отримують доступ до агрегованої аналітики попиту, сезонності, територіальної структури відвідування та інших результатів, придатних для планування діяльності. Такий обмін знижує ризик формального подання інформації та створює економічну мотивацію підтримувати її якість [159]. Повноваження закріплюються через матрицю відповідальності, де для кожної процедури визначено відповідального виконавця, учасників погодження, постачальників даних та користувачів результатів. Це унеможлиблює ситуацію, за якої до цифрового проєкту причетні кілька органів, а за його кінцеву результативність не відповідає жоден. Розподіл відповідальності за реалізацію механізму наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розподіл відповідальності за реалізацію механізму цифрової конвергенції

Процедура	Відповідальний виконавець	Учасники погодження	Постачальники інформації	Користувачі результату
Ведення каталогу туристичних даних	Центральний орган у сфері туризму	Орган статистики, орган у сфері цифровізації	Державні органи, громади, підприємства	Органи управління та бізнес
Узгодження класифікаторів	Центральний орган у сфері туризму	Орган статистики, професійні об'єднання	Реєстри та інформаційні системи	Всі учасники обміну
Паспортизація показників	Орган державної статистики	Центральний орган у сфері туризму	Розпорядники даних	Органи управління та аналітики
Формування цифрових профілів	Орган місцевого самоврядування або управління дестинацією	Центральний орган, місцевий бізнес, заклади культури	Локальні установи та суб'єкти бізнесу	Туристи, інвестори, органи управління
Тестування технічного обміну	Уповноважений технічний оператор	Розпорядники даних, орган кібербезпеки	Підключені інформаційні системи	Учасники простору даних
Оцінювання цифрового розриву	Центральний орган у сфері туризму	Орган статистики	Національні та територіальні інформаційні системи	Держава, громади, міжнародні партнери
Прийняття коригувальних рішень	Відповідальний за відповідний рівень управління	Учасники конкретної сфери	Результати моніторингу	Суб'єкти реалізації заходів

Джерело: систематизовано автором

Наведений в табл. 3.2 функціональний розподіл уточнюється в залежності від інституційної структури управління. Його призначення – закріпити персоніфіковану відповідальність за кожен результат механізму. Якщо відповідального суб'єкта не визначено, критерії готовності застосувати неможливо, невідомо, який суб'єкт усуватиме виявлені відхилення.

Наступним кроком є обґрунтування складу стандартизованого цифрового профілю туристичної дестинації як основного територіального інструменту конвергенції. Стандартизований цифровий профіль туристичної дестинації розглядається як структурований інформаційно-аналітичний паспорт території, сформований за єдиними вимогами до складу, джерел, періодичності оновлення та порядку використання даних. Представленням туристичного потенціалу призначення не завершується. Профіль створює інформаційну основу для управління розвитком дестинації, визначення її цифрової готовності, виявлення інформаційних проблем та підготовки рішень щодо подальшої інтеграції до національного та європейського простору туристичних даних. Такий профіль від туристичного сайту, електронного каталогу та рекламного порталу відрізняється аналітичним характером. Орієнтований на органи публічного управління, організації з управління дестинаціями, підприємства, інвесторів, інших учасників ринку. Звідси й вимоги до структури: методологічна прозорість показників, можливість перевірити їх походження, оновлення, придатність до використання у плануванні та прогнозуванні, а не просто інформаційна функція. Об'єктом профілю виступає туристична дестинація як функціонально цілісна територія, у межах якої формується та споживається туристична послуга. Її межі збігаються з адміністративною територією громади, району чи області не завжди, частіше вони визначаються спільністю туристичних ресурсів, маршрутів, транспортних зв'язків та цільових груп споживачів послуг. Профіль відображає одночасно адміністративну належність та функціональні межі дестинації.

Слід відзначити, що однозначне поєднання даних із різних джерел потребує створення цифрового ідентифікатора для кожної дестинації. Ідентифікатор використовується в каталогах, статистичних наборах,

геоінформаційних системах, цифрових сервісах. Ризик дублювання териристорій під різними назвами, таким чином, знижується, а дані, сформовані державними органами, громадами, підприємствами та цифровими платформами, агрегуються коректно.

Структура стандартизованого профілю охоплює ідентифікаційний, ресурсний, інфраструктурний, ринковий, цифровий, управлінський, безпековий сектори (табл. 3.3). Вони характеризують наявний туристичний потенціал та спроможність території цю інформацію представляти, оновлювати та використовувати.

Таблиця 3.3

Структура стандартизованого цифрового профілю туристичної дестинації

Сектор профілю	Функціональне навантаження	Приклади показників	Джерела даних
Ідентифікаційний	Визначення території та відповідального суб'єкта	Цифровий код, тип дестинації, межі, координати, склад територій	Адміністративні реєстри, геопросторові дані
Ресурсний	Склад і стан туристичних ресурсів	Кількість об'єктів, статус, режим доступу, сезонність	Реєстри культури, природоохоронні установи, громади
Інфраструктурний	Спроможність обслуговувати туристичний попит	Місткість розміщення, транспортна доступність, онлайн-бронювання	Реєстри, підприємства, картографічні сервіси
Ринковий	Обсяги та структура туристичної активності	Відвідувачі, ночівлі, сезонність, туристичний збір	Статистика, податкові дані, опитування, платформні дані
Цифровий	Представленість послуг у цифровому середовищі	Офіційний портал, відкриті дані	Цифрові ресурси дестинації, підприємства, платформи
Управлінський	Спроможність використовувати дані у прийнятті рішень	Стратегія, відповідальний орган, моніторинг, аналітична звітність	Органи місцевого самоврядування, організації управління дестинаціями
Безпеково-обмежувальний	Умови безпечного використання території та інформації	Статус доступності, попередження, режим публічності даних	Компетентні органи, місцеве самоврядування

Джерело: систематизовано автором

Ідентифікаційний сектор визначає DESTИНАЦІЮ однозначно. Профіль містить назву, цифровий код, тип території, адміністративну належність, функціональні межі, географічні координати, перелік населених пунктів, відповідального суб'єкта за ведення профілю. Функція сектору базова та технічна – створює основу для поєднання інформації з різних джерел. Ресурсний сектор включає природні, культурно-історичні, рекреаційні, подієві та нематеріальні туристичні ресурси. Для кожного об'єкта визначаються категорія, місцезнаходження, правовий статус, режим доступу, сезонність, стан фізичної та цифрової доступності. Кількість ресурсів сама собою їх використання у туристичному продукті не відображає, тому окремо фіксується фактичне залучення об'єкта до маршрутів, екскурсійних програм чи подієвих пропозицій. Інфраструктурний сектор показує спроможність DESTИНАЦІЇ приймати та обслуговувати туристичні потоки. Сюди включаються відомості про засоби розміщення, заклади харчування, транспортну доступність, туристичні інформаційні центри, маршрути тощо. Оцінюється не тільки кількість об'єктів, значення мають місткість, режим роботи, територіальне розміщення, цифрова видимість, можливість електронного бронювання. Ринковий сектор характеризує обсяги та структуру туристичної активності. Сектор містить дані про кількість відвідувачів, ночівель, тривалість перебування, сезонний розподіл попиту, завантаженість засобів розміщення, туристичний збір, походження туристів, основні мотиви подорожей. За неповноти офіційної статистики залучаються адміністративні, податкові, платформні та опитувальні джерела, проте для кожного показника обов'язково визначаються методика формування та обмеження інтерпретації. Цифровий сектор оцінює представленість DESTИНАЦІЇ в електронному середовищі. До нього належать офіційний туристичний ресурс, геоінформаційна карта, системи онлайн-бронювання, електронні квитки, відкриті набори даних, мобільні сервіси, віртуальні тури, багатомовний контент, засоби цифрової доступності. Формальна наявність інструментів не означає нічого, оцінюванню підлягають їх актуальність, функціональність та охоплення суб'єктів туристичної діяльності.

Управлінський сектор стосується інституційної спроможності території використовувати дані у прийнятті рішень і включає відомості про стратегію розвитку туризму, відповідальний структурний підрозділ та організацію з управління DESTINATION, систему моніторингу, регулярне аналітичне звітування, партнерства з бізнесом та ін. Наявність цього сектору розмежовує технологічне забезпечення та фактичну управлінську спроможність. А особливого значення в умовах українського військового стану набуває безпековий сектор, який відображає режим доступності території й безпекові попередження, а також стан транспортного сполучення, наявність укриттів, мінні ризики, допустимість оприлюднення окремих просторових даних тощо.

Показники профілю поділяються на обов'язкові та додаткові. Обов'язкові формують мінімальний набір даних, без якого профіль непридатний для порівняння. Додаткові відображають спеціалізацію DESTINATION, ресурсні особливості, цільові групи, специфічні ризики. Для кожного показника складається методичний паспорт із зазначенням назви, економічного або управлінського змісту, одиниці вимірювання, формули розрахунку, джерела, відповідального постачальника, періодичності оновлення, територіального рівня, режиму доступу та обмежень інтерпретації. Паспортизація забезпечує відтворюваність розрахунків і не дає поєднати показники, що мають подібні назви, але різне змістовне наповнення. Стан цифрового профілю потрібно оцінювати мінімальним набором більш простих показників. Їх економіко-математичну основу становлять стандартні формули частки, середнього арифметичного, процентного відхилення та зміни показника в часі [177; 201; 202; 203]. Удосконалення методики розрахунків має за основу формування набору даних, визначення змісту кожної складової та послідовне їх застосування до цифрового профілю туристичної DESTINATION.

Коефіцієнт повноти цифрового профілю показує, яка частина обов'язкових показників фактично має значення, і розраховується за наступною формулою:

$$C_j = \frac{n_j^f}{n_j^o} \quad (3.1)$$

де C_j – коефіцієнт повноти цифрового профілю j -ї дестинації;

n_j^f – кількість фактично заповнених обов’язкових показників;

n_j^o – загальна кількість обов’язкових показників.

Залучено стандартну формулу частки, за якою кількість одиниць із визначеною ознакою співвідноситься із загальною кількістю одиниць сукупності [202]. Ознакою тут є наявність значення показника. Значення C_j змінюється від 0 до 1. Наближення до одиниці свідчить про скорочення інформаційних проблем. Проте актуальності чи методологічної узгодженості показників високий рівень повноти не гарантує. Тому залучено коефіцієнт актуальності даних, який розраховується за наступною формулою:

$$A_j = \frac{n_j^a}{n_j^f} \quad (3.2)$$

де A_j – коефіцієнт актуальності даних;

n_j^a – кількість показників, оновлених у межах установленого строку;

n_j^f – кількість фактично заповнених показників.

Стандартному визначенню частки відповідає так само [202]. Застосування формули показує, яка частина наявної інформації задовольняє вимоги. Період актуальності визначається окремо для кожного типу даних. Безпекові відомості потребують оперативного оновлення, ринкові показники переглядаються, наприклад, щомісяця або щокварталу, ресурсні та інституційні характеристики – щорічно.

Коефіцієнт узгодженості розраховується за наступною формулою:

$$K_j = \frac{n_j^c}{n_j^v} \quad (3.3)$$

де K_j – коефіцієнт узгодженості даних;

n_j^c – кількість перевірених показників, визнаних узгодженими;

n_j^v – загальна кількість показників, перевірених за двома або більше джерелами.

Формула побудована за стандартною формулою частки [202]. Узгодженим показник визнається за збігу значень із різних джерел, так само визнається він узгодженим, якщо виявлені відмінності обґрунтовано пояснюються різницею у методиці, часовому періоді чи територіальному охопленні. Низьке значення K_j не обов'язково свідчить про недостовірність всіх даних, а може вказувати на недостатню методологічну узгодженість джерел, тому першочерговими заходами стають аналіз структури показників, уточнення класифікаторів, визначення пріоритетного джерела та ін.

Коефіцієнт управлінського використання розраховується за формулою:

$$U_j = \frac{n_j^u}{n_j^f} \quad (3.4)$$

де U_j – коефіцієнт управлінського використання даних;

n_j^u – кількість показників, використання яких підтверджено в управлінських документах або процедурах;

n_j^f – кількість фактично заповнених показників.

Розрахунок є прямим застосуванням стандартної формули частки [202]. До n_j^u включаються показники, використані у стратегіях, програмах, бюджетних обґрунтуваннях, аналітичних звітах, рішеннях щодо розвитку інфраструктури та управління туристичними потоками.

Коефіцієнти C_j , A_j , K_j та U_j мають єдиний діапазон значень і однаковий напрям інтерпретації, тому для їх узагальнення використовується стандартне середнє арифметичне, яке розраховується за наступною формулою:

$$DPR_j = \frac{C_j + A_j + K_j + U_j}{4} \quad (3.5)$$

де DPR_j – загальний показник готовності цифрового профілю j -ї туристичної дестинації.

Методика відповідає формулі середнього арифметичного [201]. Невиважене середнє для поєднання односпрямованих нормованих складових узгоджується з методичними підходами до побудови композитних показників [177]. Вагові коефіцієнти не застосовуються, на концептуальному етапі

емпірично підтверджених підстав вважати одну складову важливішою за інші немає. Розрахунок за такого способу агрегування залишається прозорим і відтворюваним різними користувачами. Значення DPR_j також змінюється від 0 до 1, а його збільшення характеризує загальне покращення профілю. Аналізувати узагальнене значення окремо від часткових коефіцієнтів не можна, тому що однаковий середній результат формується за різних комбінацій повноти, актуальності, узгодженості та управлінського використання.

Відстань між фактичною готовністю і цільовим станом визначається показником відносного цифрового розриву розраховується за формулою:

$$RDG_j = \frac{|DPR_j - \approx DPR_j|}{DPR_j} \times 100\% \quad (3.6)$$

де RDG_j – відносний цифровий розрив j -ї дестинації, %;

DPR_j – цільове або референтне значення готовності цифрового профілю;

$\approx DPR_j$ – фактичне значення готовності.

Це аналог процентного відхилення фактичного значення від прийнятого або цільового [203]. За $RDG_j = 0\%$ досягнуто установленого рівня, зростання показника означає збільшення відстані до цільового стану. Цільове значення встановлюється як нормативний показник або як кращий фактично досягнутий результат серед дестинацій одного типу. Загальний еталон для територій, що суттєво різняться за масштабом та спеціалізацією, непридатний. Порівнювані дестинації мають належати до відносно однорідної групи.

Загальний розрив доповнюється розрахунком відхилень за окремими складовими за наступною формулою:

$$RDG_j^x = \frac{|x_j - x_j^*|}{x_j} \times 100\%, x \in \{C, A, K, U\} ** \quad (3.7)$$

де RDG_j^x – відносний розрив за відповідною складовою, %;

x_j^* – цільове значення складової;

x_j – фактичне значення.

Формула є застосуванням процентного відхилення [203]. Підстановка C, A, K або U визначає розрив за повнотою, актуальністю, узгодженістю чи

управлінським використанням відповідно. Найбільше значення RDG_j^x указує складову, найвіддаленішу від цільового стану. Результат оцінювання пов'язується з конкретним управлінським рішенням.

Зміна загальної готовності у часі розраховуються абсолютною зміною за наступною формулою:

$$\Delta DPR_{\{j,t\}} = DPR_{\{j,t\}} - DPR_{\{j,t-1\}} \quad (3.8)$$

де $\Delta DPR_{\{j,t\}}$ – абсолютна зміна готовності цифрового профілю;

$DPR_{\{j,t\}}$ – значення показника у поточному періоді;

$DPR_{\{j,t-1\}}$ – значення показника у попередньому періоді.

Зміна відповідає порівнянню значень показника у послідовних періодах [203]. Додатне значення означає покращення цифрової готовності, від'ємне – погіршення, нульове – відсутність змін. Зниження DPR_j пояснюється не погіршенням функціонування системи, причиною бувають втрата актуальності показників, зміна складу обов'язкових даних, підвищення вимог до їх перевірки. Динаміку через це інтерпретують з відомостями про зміни методики.

Відносна інтенсивність зміни готовності розраховується за наступною формулою темпу приросту:

$$T_{DPR_{\{j,t\}}} = \frac{DPR_{\{j,t\}} - DPR_{\{j,t-1\}}}{DPR_{\{j,t-1\}}} \times 100 \% \quad (3.9)$$

де $T_{DPR_{\{j,t\}}}$ – темп приросту готовності цифрового профілю, %.

Формула процентної зміни порівняно з попереднім періодом належить до звичайної статистичної практики [203]. Застосовується за умови $DPR_{\{j,t-1\}} > 0$. Якщо значення попереднього періоду дорівнює нулю, розраховується тільки абсолютна зміна. Додатне $T_{DPR_{\{j,t\}}}$ означає зростання готовності, від'ємне – зниження. Темп приросту, на відміну від абсолютної зміни, дає змогу порівнювати інтенсивність змін між дестинаціями з різними початковими значеннями.

Цифрова конвергенція оцінюється темпом скорочення цифрового розриву і розраховується за наступною формулою:

$$T_{RDG_{\{j,t\}}} = \frac{RDG_{\{j,t-1\}} - RDG_{\{j,t\}}}{RDG_{\{j,t-1\}}} \times 100\% \quad (3.10)$$

де $T_{RDG_{\{j,t\}}}$ – темп скорочення цифрового розриву, %;

$RDG_{\{j,t-1\}}$ – цифровий розрив у попередньому періоді;

$RDG_{\{j,t\}}$ – цифровий розрив у поточному періоді.

Показник відтворює формулу процентної зміни [203]. Порядок віднімання обрано так, щоб додатне значення показувало скорочення розриву. За $T_{RDG_{\{j,t\}}} > 0$ відбувається цифрова конвергенція; нульове значення означає незмінність розриву, від’ємне – збільшення. Розрахунок можливий за умови $RDG_{\{j,t-1\}} > 0$. Якщо у попередньому періоді розрив дорівнював нулю, темп його скорочення не визначається.

Опрацьований набір показників узагальнено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники оцінювання цифрового профілю туристичної дестинації

Показник	Зміст	Формула
Коефіцієнт повноти (C_j)	Частка заповнених обов’язкових показників	$\frac{n_j^f}{n_j^o}$
Коефіцієнт актуальності (A_j)	Частка своєчасно оновлених показників	$\frac{n_j^a}{n_j^f}$
Коефіцієнт узгодженості (K_j)	Частка показників без невіршених розбіжностей	$\frac{n_j^c}{n_j^v}$
Коефіцієнт управлінського використання (U_j)	Частка показників, залучених до управління	$\frac{n_j^u}{n_j^f}$
Загальна готовність (DPR_j)	Середнє арифметичне часткових коефіцієнтів	$\frac{C_j + A_j + K_j + U_j}{4}$
Загальний цифровий розрив (RDG_j)	Відносне відхилення від цільового стану	
Частковий цифровий розрив (RDG_j^x)	Відхилення за окремою складовою	
Абсолютна зміна ($DPR_{\{j,t\}}$)	Зміна готовності між двома періодами	$DPR_{\{j,t\}} - DPR_{\{j,t-1\}}$
Темп приросту ($T_{\{DPR_{\{j,t\}}\}}$)	Інтенсивність зміни готовності	$\frac{DPR_{\{j,t\}} - DPR_{\{j,t-1\}}}{DPR_{\{j,t-1\}}} \times 100\%$
Темп скорочення розриву ($T_{\{RDG_{\{j,t\}}\}}$)	Інтенсивність цифрової конвергенції	$\frac{RDG_{\{j,t-1\}} - RDG_{\{j,t\}}}{RDG_{\{j,t-1\}}} \times 100\%$

Джерело: систематизовано автором на основі [177; 201; 202; 203]

Наперед визначених інтервалів низької, середньої та високої готовності система не існує. Результати інтерпретуються через порівняння територій одного типу, аналіз зміни показників у часі та відхилення від встановленого цільового значення. Практичне застосування методики складається з послідовних процедур. Спочатку формується обов'язковий перелік показників профілю та визначаються відповідальні за їх надання. Далі перевіряються повнота, своєчасність оновлення та узгодженість інформації. Наступний крок – встановлення того, які показники фактично використовуються у стратегічних та поточних рішеннях. За отриманими значеннями визначаються цифрові готовність, цифровий розрив і динаміка скорочення цифрового розриву. Поєднання часткових і загальних показників розрізняє причини недостатньої цифрової готовності. Низьке значення C_j свідчить про інформаційний дефіцит; низьке A_j про несвоєчасність оновлення; низьке K_j про методологічні суперечності; U_j про відокремленість профілю від практики управління. Кожен тип відхилення потребує окремого набору заходів.

Стандартизований цифровий профіль перетворюється з описового інформаційного ресурсу на вимірюваний інструмент управління цифровою конвергенцією. Його використання дає змогу встановлювати фактичний стан туристичних даних, визначати причини відхилення від цільового рівня, оцінювати динаміку змін і обґрунтовувати диференційовані управлінські рішення для дестинацій різного типу. Результати оцінювання цифрового профілю призначені для вибору конкретних управлінських дій. Загальний показник DPR_j характеризує стан профілю в цілому, а коефіцієнти C_j , A_j , K_j та U_j показують, яка саме складова потребує вдосконалення.

Логіка побудови композитних показників вимагає також провести аналіз інтегрального показника за вихідними компонентами [177]. Низький показник C_j означає відсутність у профілі частини обов'язкових показників. Низьке A_j свідчить, що частина наявних даних не оновлювалась у встановлений період. Скорочення такого відхилення потребує закріпленої періодичності оновлення

показників. Строки актуальності залежать від виду даних, так, наприклад, безпекова інформація оновлюється оперативно, ресурсні характеристики переглядаються рідко. Низький K_j вказує на розбіжності між джерелами. Причини можуть бути різні визначення, одиниці вимірювання, часові періоди та територіальні межі. Порівнюваність і прозорий опис даних відповідають європейському підходу до розвитку спільного простору туристичних даних [159]. Низьке U_j означає, що сформована інформація мало застосовується під час прийняття рішень.

Показники профілю важливо включати до стратегій, програм розвитку туризму, аналітичних звітів, процедур оцінювання результативності, що посилює процедури прийняття управлінських рішень.

Відповідність між результатами оцінювання та основними заходами наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Управлінські заходи за результатами оцінювання цифрового профілю

Оцінювання	Результати	Заходи
Низьке значення (C_j)	Неповнота даних	Аналіз джерел; заповнення обов'язкових показників
Низьке значення (A_j)	Несвоєчасне оновлення	Встановлення термінів; контроль актуальності; автоматизація обміну
Низьке значення (K_j)	Неузгодженість джерел	Уточнення методик; паспортизація показників; узгодження класифікаторів
Низьке значення (U_j)	Недостатнє використання даних	Включення показників до стратегій, програм, звітів і процедур прийняття управлінських рішень
Високе значення (RDG_j)	Значне відхилення від цільового стану	Розробка плану зменшення розриву
Позитивне значення ($T_{\{RDG_{j,t}\}}$)	Розрив скорочено	Продовження обраних заходів і поширення результативних практик
Від'ємне значення ($T_{\{RDG_{j,t}\}}$)	Розрив збільшено	Перегляд причин відхилення та коригування запланованих заходів

Джерело: систематизовано на основі [159; 177]

Однакових заходів для всіх DESTINAЦІЙ запропонований порядок не може встановити. Території відрізняються за масштабом, туристичною спеціалізацією,

кількістю джерел та наявними ресурсами. Єдиними залишаються структура цифрового профілю та правила оцінювання, тому способи усунення виявлених відхилень також можуть бути різними. Для великих DESTINAЦІЙ основне завдання – поєднати дані з різних інформаційних систем. Невеликим громадам актуальніше сформувати базовий профіль, визначити відповідального працівника та скористатись типовими цифровими рішеннями. Європейський підхід до цифрового переходу туристичної екосистеми теж визначає можливості малих та середніх суб'єктів та неоднаковий рівень їх цифрової готовності [151].

Порівнювати результати потрібно між DESTINAЦІЯМИ подібного типу. Зіставлення великого туристичного міста з малою сільською громадою коректного управлінського висновку не надасть.

Інтерпретація результатів в умовах військового стану потребує особливої уваги. Відсутність окремих даних може бути спричинена обмеженнями через безпекові умови, тимчасовою недоступністю території, неможливістю оприлюднити інформацію. Такі випадки відображаються у паспорті показника та не оцінюються автоматично як недолік. Захист інформаційних систем та обмеження доступу до окремих даних першочергово відповідають вимогам європейського регулювання кібербезпеки [149].

Методика виконує діагностичну та контрольну функцію. Результати розрахунків є основою для вибору управлінських заходів, контролю їх виконання та подальшого коригування стратегій розвитку.

Запропонований організаційно-управлінський механізм цифрової конвергенції окреслює методичну основу для формування, оцінювання та використання цифрових даних у сфері туризму, його реалізація узгоджує організаційні процедури, інформаційні ресурси та інструменти моніторингу. Таким чином, основним результатом є працююча система, за якої інформаційні проблеми виявляються вчасно, пріоритетні напрями їх усунення формуються обґрунтовано, а тому якість цифрового управління DESTINAЦІЯМИ підвищується. Стандартизований цифровий профіль створює передумови сумісності туристичних даних, їх багаторазового використання різними учасниками ринку

та інтеграції до національних і європейських просторів даних. Принципи інтероперабельності, стандартизації та відкритого обміну даними, на яких побудовано цифрову трансформацію туристичної сфери, витримуються [151; 159]. Розроблений механізм дає змогу відійти від часткового використання окремих цифрових інструментів на користь цифрової конвергенції туристичного ринку, впровадження якого підвищує результативність інформаційного забезпечення органів управління, впорядковує взаємодію між учасниками ринку та формує організаційні передумови для входження туристичної сфери України до єдиного європейського цифрового простору даних в сфері туризму.

3.3. Впровадження цифрових управлінських рішень у розвиток ринку туристичних послуг

Концепція цифрового розвитку туристичного ринку та організаційно-управлінський механізм цифрової конвергенції визначають загальні принципи, структуру та інструменти управління цифровою трансформацією туристичної сфери.

Наявність методичного забезпечення практичного результату не дає, він залежить від того, як організовано процес впровадження на державному, регіональному та місцевому рівнях. Тому прикладним етапом даного дисертаційного дослідження є обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо інтеграції підходів у систему управління розвитком ринку туристичних послуг.

Цифрові дані сформували стратегічний ресурс управління туристичною сферою. У країнах ЄС цифровізацію туризму вже не трактують як окремий напрям оновлення інформаційної інфраструктури, вона вбудована у планування, моніторинг, маркетинг, розвиток дестинацій і взаємодію між учасниками туристичної екосистеми. Реалізація концепції ЄС «Перехідний шлях для туризму» передбачає розвиток цифрових компетентностей, створення спільних

просторів туристичних даних, підвищення рівня цифрової взаємодії [151]. Поступове формування спільного європейського простору туристичних даних формує також зміну підходів. Об'єктом управління стають дані, придатні до використання різними учасниками ринку за єдиними правилами, стандартами та принципами інтероперабельності. Інформація завдяки цьому використовується повторно, дублювання скорочується, прозорість туристичного ринку зростає, а для нових цифрових сервісів з'являється основа [159].

Для України наведені підходи набувають особливого значення. Повоєнне відновлення туристичної сфери потребуватиме оновлення матеріальної інфраструктури та оформлення сучасної цифрової системи управління ринком. Першочерговим при цьому є взаємодія цифрових сервісів, використання відкритих даних, уніфікація інформаційних ресурсів та формування єдиного цифрового середовища для органів державної влади, місцевого самоврядування, туристичного бізнесу та споживачів послуг. Дослідження цифрової трансформації туризму визначають подібні пріоритети, зокрема інтеграцію цифрових платформ, розвиток інформаційної інфраструктури, використання даних як основи управлінських рішень [146; 180]. Методичну основу переходу формує запропонований механізм цифрової конвергенції. Практичне впровадження потребує конкретних цифрових управлінських рішень для різних груп учасників туристичного ринку. До останніх слід віднести функціональні цифрові інструменти, які забезпечують накопичення, обмін, аналіз і використання туристичних даних відповідно до європейських підходів.

До напрямів практичного впровадження механізму включена цифрова підтримка суб'єктів туристичного бізнесу та організацій управління DESTINACIAMI. Також це стосується розвитку цифрових сервісів і електронної комерції. Крім того реалізація включає використання цифрової аналітики для управління туристичними потоками та розвитку територій. Особливої увагу потребує застосування технологій штучного інтелекту для персоналізації туристичних послуг, підвищення результативності комунікації та підтримки процесів прийняття управлінських рішень. Саме ці напрями, на нашу думку,

відповідають тенденціям розвитку цифрового туризму, визначеним у документах Європейської Комісії та визначені міжнародних наукових дослідженнях [145; 151; 159]. Подальші рекомендації сформовано відповідно до рівнів практичного застосування цифрових управлінських рішень. Такий порядок пов'язує розроблений механізм з конкретними інструментами реалізації та окреслює напрями поглибленої цифрової трансформації вітчизняного ринку туристичних послуг в умовах євроінтеграції. Практичне впровадження цифрових управлінських рішень має спиратись на поєднанні наявних інформаційних ресурсів з новими функціональними модулями. Європейські положення щодо розвитку спільного простору туристичних даних передбачають саме такий порядок [153; 159].

До основних рішень віднесено формування цифрових кабінетів суб'єктів туристичної діяльності та дестинацій, електронні каталоги туристичних послуг, засоби електронної комерції, цифрову аналітику туристичних потоків і інструменти штучного інтелекту. Їх стісне призначення та управлінський вплив узагальнено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Цифрові управлінські рішення для розвитку ринку туристичних послуг України

Цифрове рішення	Функції	Користувачі	Управління
Цифровий кабінет суб'єкта туристичного бізнесу	Оновлення даних про підприємство і послуги; подання необхідної інформації; доступ до програм підтримки та аналітичних матеріалів	Туроператори, турагенти, засоби розміщення, екскурсійні та інші туристичні підприємства	Спрощення інформаційної взаємодії та підвищення актуальності даних
Цифровий кабінет дестинації	Ведення цифрового профілю; перевірка показників; формування звітів; координація постачальників даних	Органи місцевого самоврядування, організації управління дестинаціями	Покращення моніторингу та обґрунтування територіальних управлінських рішень
Електронний каталог туристичних послуг	Представлення об'єктів, маршрутів, подій і послуг за єдиною структурою	Туристи, підприємства, органи управління	Підвищення цифрової видимості туристичної пропозиції
Інструменти електронної комерції	Онлайн-бронювання, електронна оплата, продаж квитків, інтеграція	Туристичний бізнес і споживачі	Розширення каналів продажу та доступу до ринку

Цифрове рішення	Функції	Користувачі	Управління
	з цифровими платформами		
Цифрова аналітика туристичних потоків	Аналіз відвідуваності, сезонності, завантаження, структури попиту та цифрової активності	Органи управління, дестинації, бізнес	Підвищення обґрунтованості планування і маркетингових рішень
Інструменти штучного інтелекту	Аналіз запитів і відгуків, автоматизована комунікація, рекомендації та персоналізація	Туристи, підприємства, організації управління дестинаціями	Покращення комунікації та адаптація пропозиції до потреб споживачів

Джерело: систематизовано на основі [48; 56; 124; 128; 146; 151; 159; 180; 184].

Цифровий кабінет суб'єкта туристичного бізнесу забезпечує постійну взаємодію підприємства з органами управління та цифровим профілем дестинації. Підприємство самостійно підтримує актуальність інформації про послуги, цифрові канали продажу тощо. Органи управління отримують інформаційну основу для моніторингу стану ринку. Дублювати податкову, реєстраційну чи статистичну звітність кабінет не повинен, його призначення – обмін даними, які потрібні для представлення туристичної пропозиції та управління розвитком дестинації. Мінімізація повторного введення інформації відповідає загальним принципам європейської стратегії даних і спільного простору туристичних даних [153; 159].

Мінімальний склад цифрового кабінету суб'єкта туристичного бізнесу наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Цифровий кабінет суб'єкта туристичного бізнесу

Компонент	Змістовне наповнення
Профіль суб'єкта	Назва, вид діяльності, місцезнаходження, контактні відомості
Профіль туристичних послуг	Види послуг, короткий опис, режим роботи
Цифрові канали продажу	Вебсайт, система бронювання, платіжні сервіси, сторінки на цифрових платформах
Дані про доступність	Інформаційна та мовна доступність послуг
Участь у туристичних послугах	Маршрути, події, локальні та регіональні туристичні пропозиції

Компонент	Змістовне наповнення
Оновлення інформації	Повідомлення про зміну режиму роботи, послуг або умов доступу
Інформаційна підтримка	Програми підтримки, навчальні матеріали, рекомендації та відкриті дані
Аналітичні матеріали	Узагальнена інформація про розвиток відповідної дестинації

Джерело: систематизовано автором на основі [65; 126; 151]

Заповнюється кабінет з мінімального набору даних. Додаткові відомості вносяться залежно від виду діяльності підприємства. Надмірного навантаження на бізнес при цьому не виникає, а базова інформаційна сумісність даних з цифровим профілем дестинації зберігається. Відповідальні особи перевіряють через нього повноту та актуальність відомостей, формують територіальні каталоги, переглядають узагальнені показники тощо. Взаємозв'язок цифрових кабінетів подано на рис. 3.9.

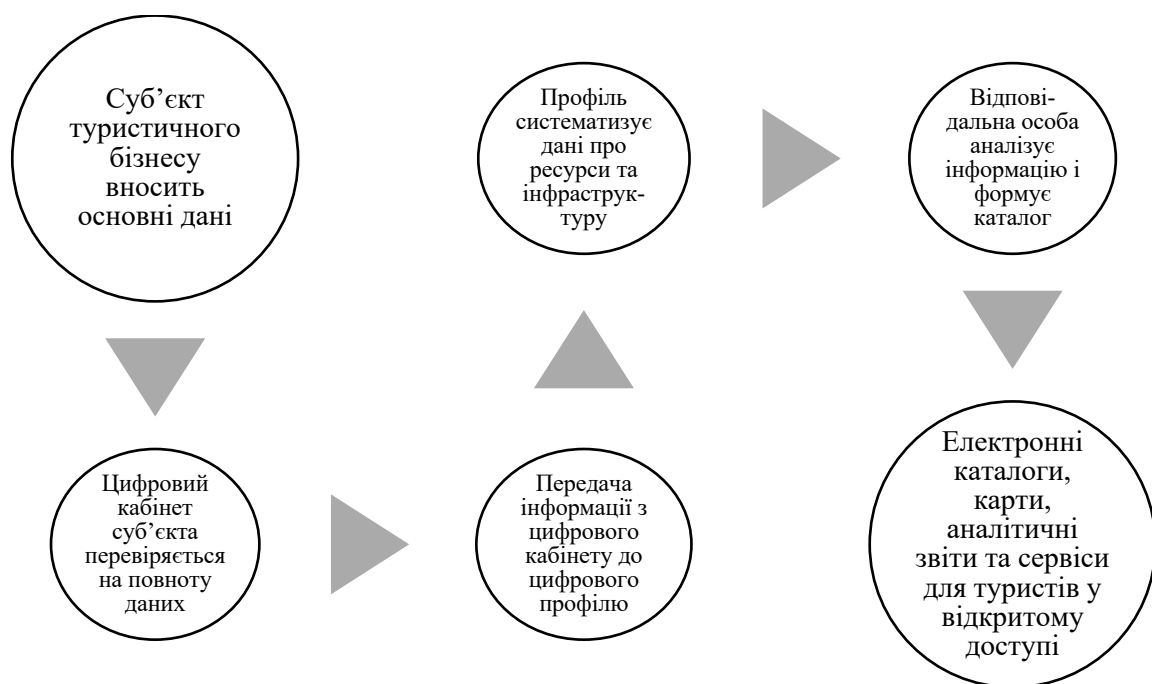


Рис. 3.9. Інформаційна взаємодія цифрового кабінету суб'єкта туристичного бізнесу та цифрового профілю дестинації

Джерело: систематизовано автором на основі [151; 159].

За наведеною схемою одна й та сама інформація працює на кілька цілей, зокрема на формування цифрового профілю DESTINATION, представлення послуг туристам, формування аналітичних матеріалів та долучення до єдиної системи ринкового управління. А головне, що при цьому дублювання даних скорочується, а їх узгодженість в різних цифрових сервісах зберігається.

Ще одним важливим напрямом цифрової трансформації туристичного бізнесу є розвиток електронної комерції. Для туристичного ринку електронна комерція включає весь ланцюг цифрової взаємодії зі споживачем [56; 180]. Основні заходи підтримки електронної комерції наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Підтримка електронної комерції у туристичній DESTINATION

Захід	Зміст	Результат
Формування електронного каталогу	Поєднання перевірених відомостей про послуги та об'єкти	Покращення пошуку туристичної пропозиції
Інтеграція з картографічними сервісами	Відображення місцезнаходження, маршрутів і контактної інформації	Підвищення просторової доступності послуг
Перехід до онлайн-бронювання	Розміщення посилань на власні або цифрові платформи бронювання	Зменшення кількості етапів для придбання послуги
Підтримка багатомовного контенту	Представлення основної інформації українською та іноземними мовами	Підвищення міжнародної видимості
Актуалізація режиму роботи та доступності	Регулярне оновлення умов отримання послуги	Зниження ризику поширення застарілої інформації
Навчальна підтримка бізнесу	Консультації щодо онлайн-продажів, платежів і цифрового маркетингу	Розширення участі малого бізнесу в електронній комерції

Джерело: систематизовано автором на основі [48; 56; 65; 126; 151; 180].

Цифровий кабінет, цифровий профіль DESTINATION та електронний каталог не мають функціонувати як незалежні системи. Вони створюються як пов'язані системи, в межах яких підприємство оновлює первинну інформацію, DESTINATION перевіряє та систематизує її, а споживач отримує актуальні відомості та доступ до цифрових каналів придбання туристичних послуг. Слід відзначити, що особливої уваги набуває моніторинг, який поєднує дані про стан туристичного ринку, цифрову активність підприємств, використання цифрових сервісів,

результати оцінювання цифрової готовності DESTINACIЙ та результативність управлінських рішень. За даними Європейської Комісії трактують цифровий моніторинг як обов’язкову складову реалізації політики «Цифрове десятиліття», шлях переходу для туризму і формування спільного простору туристичних даних [148; 151; 159]. Основні складові системи моніторингу наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Система моніторингу цифрового розвитку ринку туристичних послуг

Напрямок моніторингу	Основні показники	Джерела інформації	Система управління
Цифрова готовність туристичних DESTINACIЙ	Цифровий розрив	Цифрові профілі DESTINACIЙ	Оцінювання рівня цифрової готовності
Цифрова активність суб’єктів туристичного бізнесу	Використання цифрових сервісів, онлайн-продажів, цифрових каналів комунікації	Цифрові кабінети, відкриті дані	Оцінювання цифрової зрілості підприємств
Туристичні потоки	Кількість туристів, сезонність, структура попиту	ДАРТ, ДЕРЖСТАТ, ДПСУ	Планування цифрового розвитку DESTINACIЙ
Цифрова взаємодія	Використання відкритих даних, електронних сервісів, інтеграція інформаційних систем	Результати моніторингу	Оцінювання цифрової конвергенції
Результативність цифрових рішень	Виконання управлінських стратегій цифрового розвитку	Цифрові профілі	Коригування стратегій цифрової трансформації

Джерело: систематизовано автором на основі [148; 151; 152; 155; 159].

Результати моніторингу використовуються для подальшого вдосконалення управлінських рішень в площині цифрового розвитку суб’єктів ринку туристичних послуг. Повторюваність маніторингових процесів дає можливість досліджувати зміни цифрової готовності та цифрової зрілості, визначати результативність цифрових стратегій та вчасно реагувати на виклики цифрової трансформації. Послідовність моніторингового процесу подано у вигляді циклу безперервного управління (рис. 3.10).

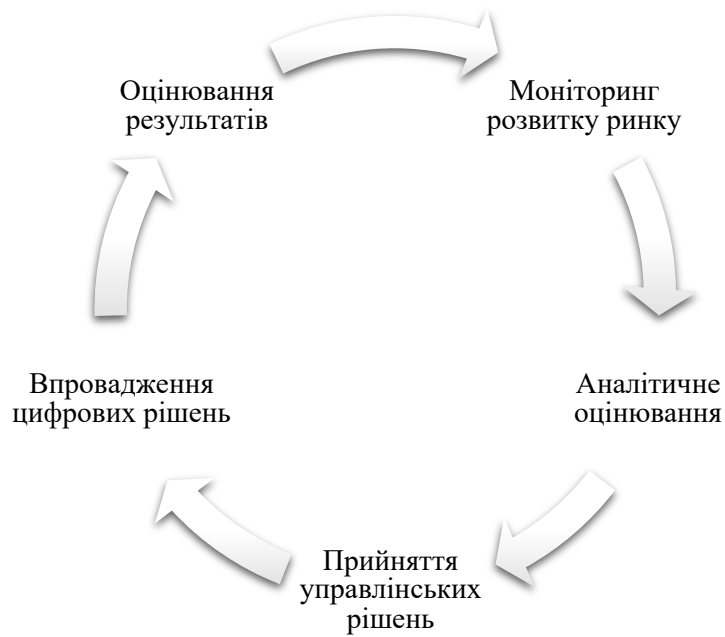


Рис. 3.10. Цикл безперервного управління цифровим розвитком туристичного ринку

Джерело: систематизовано автором

Цикл відображає безперервний характер цифрової трансформації туристичного ринку. Кожний новий етап цифрового розвитку спирається на результати попереднього оцінювання. Управлінські рішення адаптуються до змін зовнішнього середовища, цифрові ресурси використовуються оптимально, а сам порядок роботи відповідає європейській практиці розвитку туристичної сфери, побудованою на використанні даних, регулярному моніторингу та поступовому вдосконаленні цифрових сервісів [151; 159].

Результативність цифрової трансформації туристичного ринку залежить від послідовності впровадження цифрових управлінських рішень. Вітчизняні туристичні дестинації суттєво різняться за масштабами, ресурсним потенціалом, рівнем цифрової готовності та інституційною спроможністю, тому однаковий підхід для всіх територій непридатний. Впровадження запропонованого механізму цифрової конвергенції проваджується за сценаріями, які відрізняються обсягом цифрових рішень, ресурсними потребами та очікуваними результатами. Сценарний підхід дає змогу нарощувати цифрові можливості

дестинацій поступово, без одночасного впровадження всіх елементів цифрової інфраструктури. Рекомендації Європейської Комісії щодо цифрового переходу туристичної екосистеми теж наголошують на врахуванні особливостей окремих територій, рівня цифрової зрілості та ресурсної спроможності учасників ринку [151; 159]. Запропоновані сценарії впровадження наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Сценарії впровадження цифрових управлінських рішень у розвиток ринку туристичних послуг

Напрямок	Базовий сценарій	Оптимальний сценарій	Євроінтеграційний сценарій
Управління даними	Використання відкритих даних та базових цифрових профілів	Регулярне оновлення цифрових профілів і взаємодія між учасниками	Інтеграція до Спільного європейського простору туристичних даних
Цифрова підтримка бізнесу	Базовий цифровий кабінет підприємства	Розширений електронний кабінет з аналітичними сервісами	Повна інтеграція з державними та європейськими цифровими сервісами
Електронна комерція	Онлайн-представлення туристичних послуг	Онлайн-бронювання та цифрові платежі	Інтеграція з міжнародними платформами та цифровими маркетплейсами
Цифрова аналітика	Базовий аналіз туристичних потоків	Комплексна аналітика розвитку дестинацій	Управління туристичним ринком на основі даних у режимі реального часу
Штучний інтелект	Чат-боти та інформаційна підтримка	Аналіз відгуків і персоналізація послуг	Прогнозування туристичного попиту та прийняття управлінських рішень

Джерело: систематизовано на основі [145; 146; 151; 159; 180; 184]

Сценарії окреслюють можливу послідовність розвитку цифрового середовища туристичного ринку. Для більшості українських дестинацій реалістичним залишається оптимальний сценарій – розвиток цифрових профілів, підтримка електронної комерції, використання цифрової аналітики, поступове впровадження технологій штучного інтелекту. Євроінтеграційний сценарій належить до довгострокових напрямів, перехід до нього можливий після того, як буде забезпечено сумісність даних і цифрової інфраструктури.

Послідовність реалізації сценарного підходу за прикладами звичного формування дорожніх карт у документах ЄС представлено на рис. 3.11.

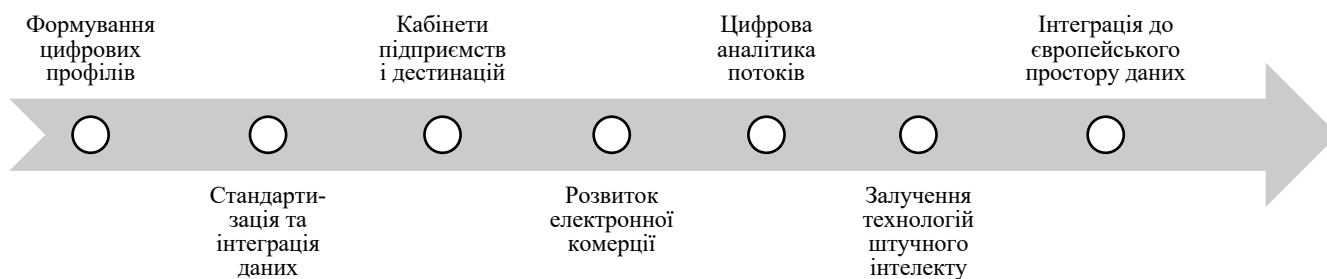


Рис. 3.11. Дорожня карта впровадження цифрових управлінських рішень у розвиток ринку туристичних послуг України

Джерело: систематизовано автором

Дорожня карта показує рекомендовану послідовність реалізації цифрових управлінських рішень. Кожний наступний етап спирається на результати попереднього та при цьому одночасного впровадження всіх цифрових інструментів не потребує.

Запропоновані рекомендації створюють практичний інструментарій реалізації опрацьованого організаційно-управлінського механізму цифрової конвергенції. Їх впровадження розширює цифрову взаємодію між учасниками туристичного ринку, підвищує якість туристичних даних, поширює використання цифрової аналітики та готує поступову інтеграцію туристичної сфери України до європейського цифрового простору. Вибір цифрових управлінських рішень визначається цифровою готовністю дестинації та фінансовими можливостями тих, хто ці рішення впроваджує. Для вітчизняних малих та середніх підприємств обмеженість власних ресурсів залишається однією з суттєвих проблем цифрової трансформації, тому цифровізація має супроводжуватись механізмами фінансової підтримки [178]. Окремого ресурсного забезпечення потребують придбання та оновлення існуючого програмного забезпечення, розвиток техніко-технологічної інфраструктури, інтеграція даних, підготовка персоналу, технічний супровід та кіберзахист [178].

Економічну ефективність масштабних цифрових проєктів оцінюють через співставлення необхідних інвестицій, поточних витрат та очікуваних

результатів. До основних показників належать обсяг початкових інвестицій, чистий грошовий потік, чиста приведена вартість, індекс прибутковості, внутрішня норма дохідності, термін окупності [198]. Застосовуються ці показники при обґрунтуванні цифрових платформ, інтегрованих інформаційних систем, аналітичних модулів та інших рішень, які потребують окремого проєктного фінансування. Узагальнену систему показників наведено в табл. 3.11. Методичну основу таких розрахунків становлять класичні положення фінансового аналізу інвестиційних проєктів [174].

Таблиця 3.11

Економічна ефективність цифрових проєктів у туристичній сфері

Показник	Сфера застосування
Обсяг початкових інвестицій	Визначення загальної потреби у фінансових ресурсах для створення та реалізації цифрового проєкту
Витрати на техніко-технологічне забезпечення	Оцінювання ресурсів, необхідних для придбання обладнання та розвитку цифрової інфраструктури
Витрати на інформаційні системи та технології	Визначення вартості створення та придбання нового або оновлення існуючого програмного забезпечення
Витрати на інтеграцію даних	Оцінювання витрат на забезпечення сумісності інформаційних систем та обміну даними
Витрати на кіберзахист	Визначення ресурсів, необхідних для захисту даних і цифрових сервісів
Витрати на технічну підтримку	Оцінювання поточних витрат на обслуговування та безперервне функціонування цифрового рішення
Економія адміністративних витрат	Визначення операційного ефекту від автоматизації управлінських процедур
Приріст обсягів реалізації туристичних послуг	Оцінювання додаткового економічного результату від використання цифрових каналів продажу
Чистий грошовий потік	Визначення різниці між додатковими грошовими надходженнями та витратами цифрового проєкту
Чиста приведена вартість	Оцінювання економічного результату проєкту з врахуванням зміни вартості за періодами
Індекс прибутковості	Визначення співвідношення приведених результатів і початкових інвестицій
Внутрішня норма дохідності	Оцінювання граничного рівня дохідності цифрового проєкту
Термін окупності цифрового проєкту	Визначення періоду, протягом якого вкладені фінансові інвестиції можуть бути повернуті

Джерело: систематизовано на основі [174; 178].

Приклад практичного розрахунку для суб'єкта малого бізнесу з діяльністю в сфері туристичних послуг представлено на рис. 3.12.

1. Параметри підприємства та проєкту

Підприємство

ФОП «Харківська садиба»

Цифровий проєкт

Онлайн-бронювання + CRM + хмар

Тип цифрового рішення

Інтегрований цифровий проєкт

Розрахунковий період, років

5

Для цифрових проєктів у моделі використовується горизонт до 5 років.

Ставка дисконтування, %

18

Очікуване щорічне зростання ефекту, %

5

Застосовується до додаткового результату від продажів та економії витрат.

Початкові інвестиції

Техніко-технологічне забезпечення, грн

60000

Інформаційні системи / ПЗ, грн

120000

Інтеграція даних, грн

45000

Кіберзахист, грн

25000

2. Очікувані результати та поточні витрати

Поточний річний обсяг реалізації, грн

2400000

Очікуваний приріст реалізації завдяки проєкту, %

12

Маржинальність додаткових продажів, %

35

Практичне доповнення: переводить приріст реалізації у грошовий ефект, не порівнюючи весь додатковий оборот до чистого потоку.

Річні адміністративні витрати до проєкту, грн

360000

Очікуване скорочення адміністративних витрат, %

18

Технічна підтримка на рік, грн

48000

Інші щорічні витрати цифрового проєкту, грн

24000

► Сценарні коефіцієнти

Приклад ФОП «Харківська садиба» є умовним демонстраційним кейсом і не описує реальне підприємство чи його фінансові показники.

3. Результати розрахунку

ПОЧАТКОВІ ІНВЕСТИЦІЇ

250 000 грн

I_0

NPV БАЗОВОГО СЦЕНАРІЮ

88 044 грн

чиста приведена вартість

PI

1,35

індекс прибутковості

IRR

31,8 %

внутрішня норма дохідності

ОКУПНІСТЬ

2,49 р.

простий термін окупності

● Прокст доцільний за базового сценарію, але чутливий до погіршення умов.

У песимістичному сценарії NPV стає від'ємною. Доцільно контролювати витрати, фактичний приріст продажів та економії адміністративних витрат після кожного етапу впровадження.

Порівняння сценаріїв

Сценарій	NPV, грн	PI	IRR, %	Окупність, років	Рішення
Песимістичний	-92 652 грн	0,63	1,5	4,81	не окупиться
Базовий	88 044 грн	1,35	31,8	2,49	доцільний
Оптимістичний	218 063 грн	1,87	50,5	1,83	доцільний

Грошові потоки обраного сценарію

Рік	Ефект від продажів	Економія витрат	Поточні витрати	Чистий потік	Дисконтований потік
1	100 800 грн	64 800 грн	72 000 грн	93 600 грн	79 322 грн
2	105 840 грн	68 040 грн	72 000 грн	101 880 грн	73 169 грн
3	111 132 грн	71 442 грн	72 000 грн	110 574 грн	67 299 грн
4	116 689 грн	75 014 грн	72 000 грн	119 703 грн	61 741 грн
5	122 523 грн	78 765 грн	72 000 грн	129 288 грн	56 513 грн

Накопичений грошовий потік

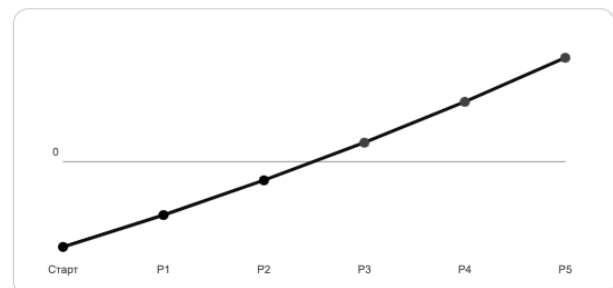


Рис. 3.12. Приклад практичного розрахунку проєкту для об'єкта малого бізнесу з діяльністю в сфері туристичних послуг

Джерело: умовний приклад демонстрації розрахунків

Показники, представлені в табл., виконують різні аналітичні функції. Чиста приведена вартість вимірює абсолютний результат і показує скільки коштів проєкт додає до вартості за весь розрахунковий період. Індекс прибутковості переводить цей результат у відносну форму та є важливим, коли потрібно ранжувати кілька проєктів за умови обмеженого бюджету. Внутрішня норма дохідності показує граничну ставку, за якої проєкт буде беззбитковим і порівнюється з вартістю залучених ресурсів як інвестицій. Термін окупності відповідає на питання про швидкість повернення інвестицій, для цифрових рішень з коротким циклом цей показник є більше самостійним, тому що технології, які окупаються 5-10 років, ризикують технічно застаріти раніше, ніж пройде розрахунковий період їх експлуатації. Ставка дисконтування формує результат розрахунку. Для проєктів, що фінансуються з власних фінансових ресурсів підприємства, її обґрунтовують через вартість капіталу, а за умов бюджетного чи грантового фінансування базисом є бездохідність інвестицій зі співставним рівнем ризиків. У масштабних проєктах комплексний розрахунок дає змогу порівняти альтернативні варіанти цифровізації та обґрунтувати рішення щодо фінансування, впровадження чи подальшого масштабування проєкту [198].

Розрахунковий період для цифрових проєктів у туризмі рідко перевищує 5 років. Розрахунок за одним набором вихідних даних дає недостатньо даних для управлінського рішення. Прогнозні прибутки залежать, в першу чергу, від динаміки туристичного попиту, яка є величиною нестійкою, тому доцільним, на нашу думку, все ж таки використовувати сценарне моделювання, в якому окреслена побудова песимістичного, базового та оптимістичного варіантів з подальшим аналізом стійкості результату до зміни основних даних. Так, за нашими розрахунками, якщо чиста приведена вартість залишається додатною в песимістичному сценарії, проєкт вважається стійким. Якщо ж додатне значення виникає за оптимістичних сценаріїв, то потребує більшого обґрунтування та, можливо, розподілу на різні етапи з проміжними результатами для прийняття

управлінських рішень. Для рішень, що не потребують значних інвестицій, представлений комплекс показників розраховувати не обов'язково.

Висновки до розділу III

Потреба в концепції цифрового розвитку ринку визначена тим, що окремі технологічні рішення впроваджуються суб'єктами ринку частково. Запропонована концепція передбачає перехід до системного управління цифровою туристичною екосистемою. Метою визначено формування організаційних, інституційних, інформаційних і технологічних передумов цифрового розвитку, підвищення стійкості та конкурентоспроможності ринку туристичних послуг та в перспективі поступове входження до європейського цифрового туристичного простору. Дія концепції поширюється на макро-, мезо- та мікрорівень управління, жоден з них окремо не забезпечує повного набору інструментів впливу. Методологічну основу склали системний, екосистемний, інституційний та функціональний підходи, кожен з яких посилює різні аспекти від цілісності ринку як системи до розподілу управлінських функцій між його учасниками. Реалізацію концепції визначено за принципами сумісності, відкритості, партнерства, інклюзивності, безпеки та пропорційності.

Функціональне навантаження концепції враховує управління туристичними даними, розвиток цифрової інфраструктури, інформаційно-комунікаційну взаємодію, інституційну координацію, цифрову підтримку бізнесу, цифровий розвиток дестинацій, кібербезпеку та моніторинг цифрової зрілості. Ці складові не є рівнозначними для впровадження, управління даними та інфраструктура утворюють базовий рівень, а інші формуються далі за ними. Реалізація концепції має циклічний характер, що дозволяє повертатись до попередніх етапів у разі виявлення відхилень. Результативність цифровізації оцінюється за підвищенням якості даних та управлінських рішень, доступністю

туристичних послуг, скороченням трансакційних витрат, розширенням ринку збуту та стійкістю суб'єктів ринку.

Цифрову конвергенцію ринку туристичних послуг України з цифровим простором ЄС розглянуто як процес поступового скорочення методологічних, технологічних, організаційних та управлінських розривів між національною системою управління туристичним ринком і цифровим середовищем Європейського Союзу. Очікуваним результатом є сумісність категорій, показників, форматів і процедур обміну туристичними даними. Принципово, що досягнення такої сумісності не потребує створення єдиного централізованого сховища, потрібно сформувати та поєднати підходи, в першу чергу, а не концентрацію інформації в одній системі. Побудований на цій основі організаційно-управлінський механізм структуровано за функціональними сферами, а перехід між етапами здійснюється лише після підтвердження встановлених критеріїв готовності. Послідовність реалізації механізму включає формування джерел даних, узгодження класифікаторів, розроблення відповідних методик і паспортизацію показників, налагодження обміну даними, формування цифрових профілів DESTINACIY, оцінювання цифрового розриву та ухвалення рішення про перехід до наступного рівня або застосування коригувальних заходів. Саме така черговість, коли методологічна робота передує технологічній, знижує ризик впровадження складних цифрових систем за відсутності методологічної основи ситуації, поширеної в практиці цифрових проєктів.

Структуру цифрового профілю DESTINACIY сформовано за секторами: ідентифікаційним, ресурсним, інфраструктурним, ринковим, цифровим, управлінським і безпековим. Оцінювання профілю здійснюється за показниками використання даних, на основі яких розраховуються показники цифрового розвитку. Методика має діагностичне призначення, тобто визначає наявний стан і виявляє наявні розриви.

Практичні напрями впровадження цифрових управлінських рішень окреслено з урахуванням наявних ресурсних можливостей суб'єктів ринку. До пріоритетних віднесено цифрові кабінети суб'єктів туристичного бізнесу та

дестинацій, електронні каталоги туристичних послуг, інструменти електронної комерції, цифрову аналітику туристичних потоків, технології штучного інтелекту. Розроблені базовий, оптимальний та євроінтеграційний сценарії відрізняються рівнем управління даними, функціональністю цифрових кабінетів, масштабом електронної комерції, глибиною використання аналітики та штучного інтелекту. Для більшості вітчизняних дестинацій найбільш реалістичним для практичного використання, обрано оптимальний сценарій, який передбачає розвиток цифрових профілів, електронної комерції та аналітики з поступовим залученням штучного інтелекту. Євроінтеграційний сценарій орієнтований на довгострокову перспективу і розрахований на інтеграцію до спільного європейського простору туристичних даних.

Оцінювання економічної ефективності цифрових проєктів запропоновано здійснювати за обсягом інвестицій, чистим грошовим потоком, чистою приведеною вартістю, індексом прибутковості, внутрішньою нормою дохідності та періодом окупності. Так як цифрові проєкти реалізуються в умовах підвищеної невизначеності, зазначені розрахунки доповнюються сценарним аналізом і показниками розвитку ринку, що дає змогу враховувати не лише прямий фінансовий результат, а й вплив на позиції суб'єкта. Такий підхід має сформовану стандартну систему показників, як для України, так і для ЄС, тому може бути повною мірою використаний у подальшій практиці підприємств.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в поглибленні теоретико-методичних основ і роборці практичних рекомендацій з управління розвитком ринку туристичних послуг України за умов цифрової трансформації та європейської інтеграції. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Опрацювання наукових джерел підтвердило відсутність єдиного розуміння ринку туристичних послуг як об'єкта управління, наявні підходи зосереджені більшою мірою або на взаємодії між туристом (споживачем) і виробником послуги (оператори ринку туристичних послуг), або на територіальних характеристиках діяльності дестинації. Проте за суб'єктною класифікацією склад учасників ринку помітно розширився. Поряд із туристами, суб'єктами господарювання, дестинаціями, органами публічного управління та інфраструктурою до нього увійшли оператори цифрових платформ, розпорядники інформаційних систем і власники даних, що створюються в процесі обслуговування. Тому ринок туристичних послуг розглянуто як соціально-економічну систему, функціонування якої підтримується поєднанням ринкових, інституційних та цифрових механізмів. Відповідно уточнено зміст управління розвитком такого ринку – цілеспрямований вплив суб'єктів управління на структуру, пропорції та якісні параметри ринку економічними, організаційними й цифровими інструментами. Розмежування макро-, мезо- та мікрорівня при цьому не є формальним, тому що на кожному з рівнів відрізняються і склад суб'єктів впливу, і доступний їм інструментарій.

Цифрові зміни в туристичній сфері не мають однорідного характеру. Їх згруповано за напрямками інформаційного представлення пропозиції, автоматизації продажів, персоналізації обслуговування, комунікації зі споживачами, аналітики попиту, моніторингу туристичних потоків, підвищення прозорості статистики, підтримки малого та середнього підприємництва й

інституційної взаємодії. Розведено поняття цифрових технологій і цифрових інструментів: технології описують спосіб опрацювання інформації, а інструменти охоплюють конкретні програмні продукти, сервіси та рішення цифрових платформ, через які технологія набуває прикладної форми. Функціональне навантаження інструментарію систематизовано за управлінською, аналітичною, інтеграційною, комунікаційною, маркетинговою, інноваційною та контрольною функціями. Уточнено також змістовне наповнення понять цифрової зрілості, цифрової туристичної екосистеми, смарт-дестинації та цифрової євроінтеграції, встановлений між ними взаємозв'язок використано в дослідженні як основу аналізу тенденцій розвитку ринку туристичних послуг.

Методичні засади оцінювання рівня цифрового розвитку та цифрової зрілості операторів ринку побудовано з базисом підходів, що апробовані в статистичних спостереженнях і практиці ЄС. Процедура охоплює мінімаксну нормалізацію показників, лінійне агрегування з рівними вагами, контроль стійкості результату геометричним агрегуванням та обчислення відстані до цільового стану за окремими компонентами. Такий порядок розрахунку дає змогу зіставляти різномірні показники і виокремити, які саме компоненти формують відставання. Обмеження методики зумовлені інформаційною базою, чинна статистика не охоплює діяльність всіх суб'єктів ринку, а окремі ряди даних мають розриви, що звужує можливості ретроспективних порівнянь.

Аналіз структурних змін вітчизняного ринку туристичних послуг показав, що пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення трансформували його економічну, просторову та суб'єктну структуру. Міжнародна мобільність скоротилась, попит переорієнтувався на внутрішній туризм і сконцентрувався у відносно безпечних регіонах, посилилося значення малого бізнесу. Показовою є динаміка туристичного збору. Так, після зниження до 178,9 млн грн у 2022 р. його обсяг у 2025 р. становив 359,0 млн грн або 146,7 % рівня 2021 р. Проте відновлення фінансових показників забезпечене внутрішнім попитом і ціновим

чинником, а не поверненням зовнішніх туристичних потоків, тому кількісне зростання надходжень не слід співставляти з відновленням ринку.

Оцінювання результатів використання цифрових технологій операторами вітчизняного ринку виявило розрив між доступом до інфраструктури та глибиною її застосування. У 2025 р. доступ до Інтернету мали понад 94 % підприємств, однак саме по собі підключення не свідчить про однакову цифрову трансформацію. Найвищий рівень цифрової зрілості демонструють туристичні агентства та туроператори, базового рівня цифрової інтенсивності досягли 88,2 % таких підприємств проти 60,7 % у сфері тимчасового розміщування та 37,4 % загалом по секції І. Найбільше за 2024-2025 рр. зросло використання CRM (39,1 в.п.), хмарних сервісів (37,6 в.п.) та ERP (37,2 в.п.). Натомість бізнес-аналітика, технології великих даних і штучний інтелект застосовуються меншою мірою, у межах окремих функцій, що підтверджують низькі значення відповідних показників. Отже, приріст забезпечено передусім інструментами операційного рівня, тоді як аналітична складова управління лишається слабкою.

Порівняння з ринками країн ЄС формує інший масштаб оцінювання. У 2024 р. у засобах розміщення ЄС зареєстровано 3,02 млрд ночівель, причому 61,6 % цього обсягу припало на Іспанію, Італію, Францію та Німеччину, а основу попиту склали внутрішні та внутрішньоєвропейські подорожі. Через цифрові платформи заброньовано 854,1 млн ночівель, що на 43,2 % перевищує рівень 2022 р. У ЄС також цифрова зрілість лишається нерівномірною, у 2023 р. базового рівня цифрової інтенсивності досягли 58 % малих і середніх та 91 % великих підприємств. Інституційна впорядкованість цифрової трансформації не усуває розшарування суб'єктів господарювання за розміром. Практика статистичного обліку ЄС підтверджує доцільність поєднання державної статистики, адміністративних джерел і даних цифрових платформ, а європейський досвід окреслено для України як сукупність напрямів компонентної імплементації, придатних до поетапного запозичення.

Концептуальні положення цифрового розвитку ринку туристичних послуг в умовах євроінтеграції сформульовано як систему цілей, принципів, підходів,

рівнів, функціональних складових та управлінських інструментів. Її призначення полягає в переході від часткового застосування технологій до управління цифровою туристичною екосистемою на основі цифрових даних. Функціональними складовими визначено управління туристичними даними, розвиток цифрової інфраструктури, інформаційно-комунікаційну взаємодію, інституційну координацію, підтримку цифрової трансформації бізнесу, цифровий розвиток DESTINACIЙ, кібербезпеку та моніторинг цифрової зрілості. Реалізація концепції передбачає безперервний цикл діагностики, планування, ресурсного забезпечення, впровадження, моніторингу та коригування. Результативність запропоновано визначати за системою якісних і кількісних характеристик, доступністю послуг для споживача та стійкістю функціонування суб'єктів ринку.

Організаційно-управлінський механізм цифрової конвергенції вітчизняного ринку туристичних послуг із цифровим туристичним простором ЄС ґрунтується на визначенні конвергенції як керованого процесу зменшення методологічних, технологічних, організаційних та управлінських розривів. Принциповим є те, що такий процес не потребує створення єдиного сховища даних, тобто про сумісність підходів, а не про централізацію інформації. Структурно механізм включає нормативну, методологічну, інформаційну, профільну, моніторингову та організаційну сфери, для кожної з яких окреслено критерії цифрової готовності. Цифровий профіль DESTINACIЇ побудовано за секторами, а його оцінювання здійснюється за актуальністю цифрових даних, співставністю системи показників та результатами управлінського використання даних.

Науково-практичні рекомендації щодо впровадження цифрових управлінських рішень включають цифрові кабінети туристичних підприємств і DESTINACIЙ, електронні каталоги, електронну комерцію, цифрову аналітику туристичних потоків та технології штучного інтелекту. Стратегічний розвиток ринку в цифровому просторі описано сценаріями – базовим, оптимальним та євроінтеграційним. Для більшості вітчизняних DESTINACIЙ прийнятним визнано

оптимальний сценарій, який передбачає визначену послідовність, зокрема формування цифрових профілів, розвиток електронної комерції та аналітики, залучення технологій штучного інтелекту. Економічну ефективність цифрових проєктів запропоновано оцінювати за загальноприйнятою інвестиційною методикою з урахуванням періоду окупності управлінських рішень.

Розроблені концептуальні положення, опрацьований методичний інструментарій, обґрунтований організаційно-управлінський механізм та практичні рекомендації у сукупності формують систему управління розвитком вітчизняного ринку туристичних послуг, спрямовану на поступову подальшу інтеграцію до європейського цифрового туристичного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврята А. В. Міжнародні туристичні організації та їх роль у розвитку інформатизації туризму у глобальному середовищі. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 4 (18). С. 235–247. DOI: [10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-235-247](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-235-247)
2. Адамовська М., Зубко Т. Туризм в епоху digital-комунікацій. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. 2021. Т. 4, № 1. С. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7603.4.1.2021.235145>
3. Антонюк Т. Туристичний збір за 2024 рік зріс майже на чверть, Київ обігнав Львівщину за відрахуваннями. Forbes Ukraine. 2025. 19 лют. URL: <https://forbes.ua/news/turistichniy-zbir-za-2024-rik-zris-mayzhe-na-chetvert-kiiv-obignav-lvivshchinu-za-vidrakhuvanniyami-19022025-27324>
4. Артеменко О. І., Пасічник В. В., Єгорова В. В. Інформаційні технології в галузі туризму. Аналіз застосувань та результатів досліджень. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі. 2015. № 814. С. 3–22. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/29743>
5. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. Наукові перспективи. 2022. № 5 (23). С. 168–180. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180)
6. Башинська Ю. І., Стецик Я. В. Розвиток сільського туризму як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільських територій України. Економічний простір. 2023. Вип. 185. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-18>
7. Безуглий В., Грушка В., Суматохіна І. Специфіка функціонування туристичної галузі України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-5>
8. Беркова О., Борисюк О. Роль маркетингових досліджень регіональних туристичних ринків. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-2>

9. Божко Л. Д., Холодок В. Д. Туризм: проблеми та перспективи розвитку під час війни. *Культура України*. 2022. № 77. С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.077.07>
10. Бойко З., Горожанкіна Н., Грушка В. Тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-7>
11. Буднік О., Тарасович Л., Лавриненко С. Маркетингові особливості просування туристичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-83>
12. Валінкевич Н. В., Шестакова А. В. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37>
13. Варяничко М. Ретроспективний аналіз розвитку сталого туризму. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-43>
14. Васильєва О. О., Домашенко С. В., Каптюх Т. В. Перспективи розвитку туристичної галузі України у післявоєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 72. С. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-33>
15. Габчак Н. Європейський туристичний ринок: геопросторові та типологічні виміри. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-40>
16. Гальцова О. Л., Юрченко Н. І. Основні аспекти туристичної галузі України в період євроінтеграції. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4 (15). С. 310–313. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/50.pdf
17. Голіонко Н. Г., Кондратьєва К. А. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-29>

18. Омельченко О. В. Локальні туристичні кластери як інструмент повоєнного відновлення туристичної галузі України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-65
19. Голод А. П., Крижанівський Т. В., Дудаш О. І. Розвиток туристичних кластерів як стратегічний напрям регіональної політики. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-182.
20. Головня О., Леонтьєв І. Сучасні пріоритети цифрової трансформації в туристично-рекреаційній індустрії. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-100>
21. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102>
22. Гонта О., Зеленська О., Безуглий І. Глобальні тенденції та перспективи розвитку ділового туризму в сучасних умовах. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 168–175. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(23))
23. Горіна Г. О. Концепція формування та управління розвитком ринку туристичних послуг в умовах просторової поляризації. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 2. С. 16–21. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2017/5.pdf
24. Горіна Г. О. Сталий розвиток туризму: стратегічні настанови та практики управління. Торгівля і ринок України. 2023. № 1 (53). С. 52–63. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-52-63>
25. Горчак Р. Українська історіографія дослідження розвитку інноваційних технологій в туризмі України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-46>
26. Грановська В. Г., Алещенко Л. О. Формування моделі стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.15>
27. Гризовська Л., Горішевський П., Терлецька Х. Роль культури гостинності у формуванні туристичних брендів: досвід міжнародних та

українських компаній. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-48>

28. Гуцал Л., Столяр В., Шоробура І. Вплив цифровізації на організацію транспортного забезпечення туристичних маршрутів. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-159>

29. Давидюк Ю. В., Горшкова Л. О. Гастрономічний туризм як перспективний напрям для розвитку індустрії гостинності в Україні. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 4. С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-4-1>

30. Данчевська І., Калайтан Т. Інклюзивний туризм: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. Development Service Industry Management. 2024. № 2. С. 96–104. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(14))

31. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua>

32. Державна прикордонна служба України. Підсумки 2025 року: на кордоні оформлено понад 37 млн осіб та 8,2 млн транспортних засобів. 15 січ. 2026 р. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/news/49813-pidsumki-2025-roku-na-kordoni-oformleno-ponad-37-mln-osib-ta-8-2-mln-transportnih-zasobiv>

33. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах : офіційний набір статистичних даних. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnologiy-na-pidpryyemstvakh>

34. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах : статистична публікація. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnologiy-na-pidpryyemstvakh>

35. Державна служба статистики України. Методологічні положення державного статистичного спостереження «Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах» : затв. наказом Державної служби статистики України від 28.10.2024 р. № 252. Київ : Держстат, 2024. 40 с. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2025-01/252_2024.pdf

36. Державне агентство розвитку туризму України. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік. 2026. URL: <https://tourism.gov.ua/blog/publichniy-zvit-golovi-derzhavnogo-agentstva-rozvitku-turizmu-ukrayini-natali-tabaki-za-2025-rik>
37. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://tourism.gov.ua/>
38. Долинська О. Туристична сфера України в системі євроінтеграційних трансформацій соціальної політики. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-228>
39. Долинська О. Туристичний потенціал Хмельницької області: видова структура та напрями розвитку. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-182>
40. Д'яченко Ю. Ю. Цифрові технології як чинник сталого розвитку туристичної освіти. Центральнотуркранський науковий вісник. Економічні науки. 2024. Вип. 11 (44). С. 120–126. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).120-126](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).120-126)
41. Єрмаченко В., Сущенко О. Ресурсний потенціал розвитку ностальгійного та етнографічного туризму як фактор підвищення туристичної привабливості регіону. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-33>
42. Журба І., Несторишен І. Аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми та перспективи розвитку. Development Service Industry Management. 2023. № 1. С. 50–55. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(5))
43. Заваріка Г., Ветрова Т. Аналіз та оцінка туристичного потенціалу Меджибізького мікрорегіону. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-62>
44. Зарічняк А., Орлова В. Розвиток туризму України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-11>

45. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>
46. Зеленська О., Алешугіна Н., Філоненко І. Роль і місце тревел-терапії в туризмі. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 71–78. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(9))
47. Зоря О., Тютюнник Ю., Радлінський М. Науково-методичні підходи дослідження процесів сталого розвитку туризму в аграрному регіоні. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-142>
48. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Роль цифрових платформ в зростанні туристичного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6, т. 1. С. 232–234. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-36>
49. Калініченко С., Грібнік А., Аврята А. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 1. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-19>
50. Капліна Т. В., Рогова Н. В., Володько О. В. Людиноцентрична трансформація туризму і гостинності: сучасні методологічні підходи. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2026. № 15. С. 70–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-15-9>
51. Кара О. С., Міхо О. І., Растворова М. С. Стан та перспективи розвитку смарт-туризму: світовий досвід та українські перспективи (на прикладі міста Києва як туристичної дестинації). Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1 (73). С. 127–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-127-131>
52. Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Цуркан І. М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11>

53. Кізюн А. Креативні туристичні маршрути як інструмент розвитку малих міст України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-97>
54. Книш С. Євроінтеграційна політика управління розвитком туристичних DESTИНАЦІЙ на засадах сталості. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-172>
55. Коваленко Н. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-61>
56. Козловський С. В. Електронна комерція в туризмі: практика, проблеми, перспективи. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. 2018. № 1. С. 96–106. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7603.1.2018.150237>
57. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Чернівці, 5 трав. 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 337–341. URL: https://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_05_05_2022.pdf
58. Костинець Ю. В. Цифровізація як засіб реалізації концепцій індивідуалізованого та сегментованого маркетингу на ринку туристичних послуг. Підприємництво та інновації. 2019. Вип. 9. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.5>
59. Кочума І., Красномоєць В. Smart-туризм як екосистема: сутність, складові та значення в забезпеченні сталого розвитку територій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 487–495. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-73>
60. Краснокутська Ю. В., Сегеда І. В., Безпалова А. С. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88>

61. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
62. Кривенкова Р. Ю., Сіра Е. О. Публічне управління туристичною діяльністю в умовах воєнного стану. Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 77. С. 122–127. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/77-2024>
63. Кудінова І. Вплив війни на розвиток сільського туризму в Україні: виклики, адаптаційні стратегії та перспективи. Development Service Industry Management. 2026. № 2. С. 270–277. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(34))
64. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Коваль С. О. Вплив на прийняття рішень споживачів на ринку туристичних послуг за допомогою технологій нейромаркетингу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-2-7892>
65. Кулиняк І. Я., Корпало О. А. Інноваційні тренди цифровізації бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 4 (110). С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-15>
66. Леміш К., Матвієнко Г., Швачко В. Цифрові рішення та основні тенденції вищої освіти в сфері туризму. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-41>
67. Лисюк Т. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97>
68. Лисюк Т., Костів Б. Інноваційні підходи до цифровізації екскурсійної діяльності в умовах трансформації туристичного простору. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-34>

69. Лисюк Т., Ройко Л., Горяєва А. Інноваційні інформаційні процеси у розвитку туристичного сектору України. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-60>
70. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) : монографія. Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp.htm
71. Любченко В. Роль туризму у сталому розвитку в Україні: виклики та можливості для економіки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-59>
72. Мажута В. Концептуальні положення сталого розвитку туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-13>
73. Маковецька Н., Бортников Є., Люта Д. Сутність туристичного маркетингу на національному рівні. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-28>
74. Малярчук Н. М., Чирва О. Г. Проблеми та перспективи розвитку незвичайних видів туризму на території України після закінчення російсько-української війни на прикладі військового туризму. Економічні горизонти. 2022. № 4 (22). С. 34–42. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267014](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267014)
75. Марусей Т. В. Діджиталізація туристичного сектору як інструмент розвитку в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.73>
76. Мельник І. М., Лунь І. Ю. Державна політика детінізації та цифровізації як організаційно-економічний чинник прискорення мережевої інтеграції готельного бізнесу України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2025. № 13. С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-13-10>
77. Миронов Ю. Б. Шляхи післявоєнного відновлення індустрії туризму в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету.

Економічні науки. 2023. Вип. 71. С. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-09>

78. Міністерство розвитку громад та територій України. Надходження від туристичного збору в Україні зросли на 35 % у порівнянні з минулим роком. 18 груд. 2025 р. URL: <https://mindev.gov.ua/news/nadkhodzhennia-vid-turystychnoho-zboru-v-ukraini-zrosly-na-35-u-porivnianni-z-mynulym-rokom>

79. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>

80. Моргулець О., Коробкіна М., Вофсі П. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>

81. Морозов Д., Домашенко С., Каптюх Т. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної діджиталізації. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15>

82. Морохович В. С., Грабар М. В., Кашка М. Ю. Кореляційно-регресійний аналіз туристів, що обслуговуються суб'єктами туристичної діяльності в Україні: регіональні відмінності. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 4. С. 26–36. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-4-4>

83. Морохович В. С., Кашка М. Ю., Талапа С. Ю. Технологічні драйвери розвитку ринку туристичних послуг. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 65. С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-07>

84. Неїленко С., Кудінова І., Олюніна С. Гастрономічний туризм як драйвер сталого розвитку регіонів: сучасні тренди, інновації та можливості для України. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-73>

85. Несторишен І., Рудніченко Є., Жовтані Р. Стандартизація, сертифікація та ліцензування як інструменти державного регулювання якості туристичних та готельно-ресторанних послуг в Україні. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1. С. 8–16. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(1))
86. Никига О., Грибовська І., Журило М. Сучасні цифрові технології в туризмі: онлайн-платформи, мобільні застосунки та їх роль у розвитку гастрономічного туризму. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-24>
87. Нікітенко К. С. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 20. С. 314–320. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.37>
88. Носирєв О. Інформаційна інфраструктура сучасного туризму: цифрова трансформація та механізми підвищення конкурентоспроможності дестинацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-154>
89. Носирєв О. Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-38>
90. Олійник А., Діченко Д. Туристичний ринок України: аналіз, виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-64>
91. Олійник О., Слободянюк О. Інформаційні технології в статистиці та економіці підприємств туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-19>
92. Омельчак Г. В. Особливості інноваційного розвитку туризму України в умовах війни та євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 106–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-14>
93. Онищук Н. В., Корж Н. В. Туризм 4.0: сталість туристичних цінностей. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 3 (9). С. 60–65. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(9\).2023.10](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.10)

94. Опендатабот. Надходження від туристичного збору зросли на третину за рік. Оновлено. 27 лют. 2026 р. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/tourist-fee-2025-12>
95. Охріменко А. Г., Антоненко І. Я. Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>
96. Паньків Н., Гуменяк В. Діджиталізація туристичних маршрутів в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку. Development Service Industry Management. 2024. № 1. С. 253–267. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(37))
97. Паньків Н., Єлісєєва Т. Львівщина як перспективний регіон України для сталого розвитку туризму та рекреації. Development Service Industry Management. 2024. № 2. С. 83–95. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(13))
98. Паньків Н., Пісоцький Б. Сучасні тенденції та перспективи розвитку реабілітаційного туризму у Львівській області. Development Service Industry Management. 2026. № 1. С. 204–223. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(27))
99. Паньків Н., Сняданко Д. Роль інформаційних технологій для розвитку туризму. Development Service Industry Management. 2025. № 2. С. 106–119. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(23))
100. Парубець О. В., Тимошенко Т. О., Шапран І. М. Збереження конкурентоспроможності туристичної індустрії завдяки інноваційним технологіям у військовий час. Соціальний розвиток: економічні та правові питання. 2025. № 1. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.10>
101. Періг Т. Зелений туризм на сучасному туристичному ринку: перспективні інноваційні рішення для України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-110>
102. Періг Т., Терлецька О. Розумні технології у туризмі: особливості застосування в Україні за умов воєнного стану. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-194>

103. Петренко С. М. Аналіз інформаційного розвитку підприємств в сфері туризму. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. № 4 (10). С. 32–42. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.4)
104. Петренко С. М. Роль інформаційних технологій в практиці управління підприємств в сфері туризму. Економічний простір. 2023. Вип. 188. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-22>
105. Писарева І. В., Яловнича К. О. Сталий розвиток туризму в цифрову епоху: розвиток смарт-дестинацій. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-104>
106. Прокопець Я., Несторишен І., Рудніченко Є. Конкурентоспроможність підприємств туризму та готельно-ресторанної справи: системний підхід до управління. Development Service Industry Management. 2024. № 3. С. 235–238. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(35))
107. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>
108. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР, зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
109. Пустовіт О. Г. Інноваційні цифрові технології та їх вплив на конкурентоспроможність компаній туристичної сфери. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2025. № 1 (90). С. 193–203. DOI: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/570>
110. Пустовіт О. Г., Пустовіт Є. В. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2020. № 1 (70). С. 115–126. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-1-115-126>
111. Римар С., Никига О. Комплексний підхід до формування позитивного іміджу туристичної дестинації. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30>

112. Римар С., Никига О. Передумови формування туристичного іміджу України. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-58>
113. Роїк О. Р. Напрямки сталого розвитку туризму України в умовах післявоєнного відновлення. Економічний простір. 2023. Вип. 184. С. 58–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9>
114. Роїк О., Недзвецька О. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2022. № 46. С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2>
115. Ростовцев С. С., Яріко М. О. Запровадження принципів різноманітності та інклюзії в туристичному бізнесі України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 4. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-4-5>
116. Рябев А., Тонкошкур М., Кравцова С. Концепція «Smart City» та її вплив на сферу туризму в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-30>
117. Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Сучасні тренди інноваційного розвитку сфери туризму в Україні. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 124–130. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-124-130>
118. Садова Н. В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. Ефективна економіка. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.43>
119. Салун М. М. Економічна безпека туристичної галузі в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-113>
120. Самодай В., Левковська Ж. Характерні особливості туристичного потенціалу України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-30>

121. Соловій І., Адамовський О., Дубовіч І. Сталий туризм: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-79>
122. Степанов В. Ю., Божко Л. Д. Туризм як соціально-культурний інститут. Культура України. 2022. № 78. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.078.05>
123. Сущенко О. А., Кравченко В. В. Становлення віртуального туризму як напряму розвитку інформатизації діяльності туристичного підприємства. Комунальне господарство міст. Серія: Інформаційні технології та інженерія. 2018. Вип. 140. С. 19–24. URL: <https://khgts.kname.edu.ua/index.php/khgts/article/view/5137>
124. Терлецька Х., Подолян М. Цифрові інструменти розвитку туристичних дестинацій Івано-Франківщини. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2026. № 2 (20). С. 261–266. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(20\).2026.36](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(20).2026.36)
125. Тимчасова слідча комісія Верховної Ради України з питань культури, спорту та туризму. Туристичний збір і податкові надходження від туристичної сфери зростають попри війну. 29 квіт. 2025 р. URL: https://www.rada.gov.ua/documents/tskVRU/tsk_culture/news_tsk_culture/261436.html
126. Тишук І., Ільїна О. Digital-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи. Економічний форум. 2023. Т. 13, № 4. С. 38–49. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-5>
127. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-ге вид., випр. та допов. Київ : КНТЕУ, 2009. 463 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/tkachenko.htm
128. Тонкошкур М. Цифрова модернізація туристичного бізнесу в контексті розвитку технологій штучного інтелекту. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2026. № 2 (20). С. 267–272. DOI: DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(20\).2026.37](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(20).2026.37)

129. Турчиняк М., Полотай Б. Глобальні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-27>

130. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифікована Законом України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

131. Фастовець О. Сфера туризму у повоєнний період: досвід для України. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-43>

132. Фастовець О. Туризм в Україні в умовах воєнного стану. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. № 3 (80). С. 87–97. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-87-97>

133. Філюк С. М., Перевозова І. В., Зарічняк А. П. Вплив кризових процесів на туристично-рекреаційний потенціал України: ретроспективний аналіз даних 2014–2022 рр.. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. № 34. С. 296–305. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10154330>

134. Харенко Д., Шикіна О., Тітомир Л. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30>

135. Хитра О. В., Палюх В. В. Особливості застосування інноваційних технологій у публічному управлінні туристичною дестинацією. Механізм регулювання економіки. 2024. № 1 (103). С. 30–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.05>

136. Хитра О. Туристичний брендинг в умовах економіки вражень. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64>

137. Хоробчук О. Туристичні послуги як складова експортного потенціалу регіону. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-155>
138. Цвілій С., Жилко О., Зайцева В. Використання цифрових технологій в післявоєнному відновленні індустрії туризму. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2023. Вип. 3 (95). С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.3>
139. Цуркан І. М., Кривенкова Р. Ю. Пріоритети функціонування туристичної індустрії під час війни в Україні. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 79. С. 247–250. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-38>
140. Шевелюк М. М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. Питання культурології. 2021. Вип. 38. С. 226–235. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>
141. Шепелева О., Богданов О. Модернізація туризму через призму блакитної економіки та сталого розвитку. Development Service Industry Management. 2025. № 2. С. 331–336. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(43))
142. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2005. 597 с. URL: <http://librarium.freehostia.com/pryroda/tourism/09/marketyng-turyzmu.html>
143. Якименко-Терещенко Н., Мірко Н., Моца А. Розвиток індустрії туризму у повоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-117>
144. Aras A., Büyüközkan G. Digital transformation journey guidance: a holistic digital maturity model based on a systematic literature review. Systems. 2023. Vol. 11, No. 4. Art. 213. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11040213>
145. Bekele H., Raj S. Digitalization and digital transformation in the tourism industry: a bibliometric review and research agenda. Tourism Review. 2025. Vol. 80, No. 4. P. 894–913. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-07-2023-0509>

146. Buhalis D. Technology in tourism – from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*. 2020. Vol. 75, No. 1. P. 267–272. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>

147. Council of the European Union. European Agenda for Tourism 2030: Council Conclusions, adopted on 1 December 2022. Brussels, 2022. Document ST 15441/22. 17 p. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf>

148. Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 establishing the Digital Decade Policy Programme 2030. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 323. P. 4–26. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj/eng>

149. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union, amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1972, and repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 333. P. 80–152. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng>

150. Dredge D., Phi G. T. L., Mahadevan R., Meehan E., Popescu E. S. Digitalisation in Tourism: In-depth Analysis of Challenges and Opportunities. Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME), European Commission, 2019. 37 p. URL: <https://vbn.aau.dk/en/publications/digitalisation-in-tourism-in-depth-analysis-of-challenges-and-opp/>

151. European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Transition Pathway for Tourism. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. 57 p. ISBN 978-92-76-47149-3. DOI: <https://doi.org/10.2873/344425>

152. European Commission, Joint Research Centre. EU Tourism Dashboard. URL: <https://tourism-dashboard.ec.europa.eu/>

153. European Commission. A European Strategy for Data : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2020) 66 final. Brussels, 19 February 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0066>

154. European Commission. Commission designates Booking as a gatekeeper and opens a market investigation into X : press release. 2024. 13 May. URL: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/commission-designates-booking-gatekeeper-and-opens-market-investigation-x-2024-05-13_en

155. European Commission. DESI Methodological Note – Digital Decade Report 2023. Brussels : European Commission, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/desi-methodological-note-digital-decade-report-2023>

156. European Commission. DESI 2023 Dashboard for the Digital Decade. URL: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts>

157. European Commission. European Capital and Green Pioneer of Smart Tourism : EU initiative. URL: https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/index_en

158. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

159. European Commission. Towards a Common European Tourism Data Space: boosting data sharing and innovation across the tourism ecosystem. Official Journal of the European Union. 2023. C 263. P. 1–13. Document 2023/C 263/01; C/2023/4787. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023XC0726\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023XC0726(01))

160. European Commission. 2023 Report on the State of the Digital Decade. Brussels : European Commission, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/2023-report-state-digital-decade>

161. Eurostat. Digitalisation in Europe – 2024 Edition : interactive publication. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024>

162. Eurostat. Digital economy and society statistics – enterprises. Statistics Explained. Data extracted in January 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises
163. Eurostat. EU tourism tops 3 billion nights in 2024 after strong Q4. 2025. 4 March. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250304-2>
164. Eurostat. Tourism statistics – annual results for the accommodation sector. Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector
165. Eurostat. Tourism statistics. Statistics Explained. Data extracted in March 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics
166. Eurostat. Towards Digital Decade targets for Europe. Statistics Explained. Data extracted in June 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Towards_Digital_Decade_targets_for_Europe
167. Eurostat. Usage of AI technologies increasing in EU enterprises. 2025. 23 January. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250123-3>
168. Eurostat. 20% of EU enterprises use AI technologies. 2025. 11 December. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2>
169. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25, No. 3. P. 179–188. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
170. Ivars-Baidal J. A., Celdrán-Bernabeu M. A., Femenia-Serra F., Perles-Ribes J. F., Giner-Sánchez D. Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2021. Vol. 19. Art. 100531. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100531>

171. Kendall M. G. Rank Correlation Methods. 4th ed. London : Griffin, 1970. VIII, 202 p. ISBN 0852641990. URL: <https://catalogue.nla.gov.au/catalog/1800831>
172. Koutoulas D. Understanding the tourist product. Interim Symposium of the Research Committee on International Tourism (RC 50) of the International Sociological Association. Mytilini, Greece, 2004. 20 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/280317594_Understanding_the_Tourism_Product
173. Lozynskyy R., Hrymak O., Kushnir L., Terletska O., Vovk M. City size and functional specialization as factors of smart management: a case of Lviv Oblast, Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol. 19, No. 2. P. 384–397. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.31](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.31)
174. Dahlquist J., Knight R. Principles of Finance. Houston : OpenStax, 2022. URL: <https://openstax.org/details/books/principles-finance>
175. McKinsey & Company, Skift Research. Remapping Travel with Agentic AI. 16 September 2025. 32 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/remapping-travel-with-agentic-ai>
176. McKinsey & Company. What Is the Future of Travel? McKinsey Explainers. 7 June 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-future-of-travel>
177. OECD, European Union, European Commission, Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris : OECD Publishing, 2008. 162 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>
178. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. 111 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
179. OECD. Preparing the tourism workforce for the digital future. OECD Tourism Papers. 2021. No. 2021/02. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/9258d999-en>

180. Pencarelli T. The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*. 2020. Vol. 22, No. 3. P. 455–476. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>

181. Petrova M., Sushchenko O., Dekhtyar N., Shalbayeva S. The prospects of sustainable development of destroyed tourism areas using virtual technologies. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 7. Art. 3016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073016>

182. Regulation (EU) No 692/2011 of the European Parliament and of the Council of 6 July 2011 concerning European statistics on tourism and repealing Council Directive 95/57/EC. *Official Journal of the European Union*. 2011. L 192. P. 17–32. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2011/692/oj/eng>

183. Regulation (EU) 2024/1028 of the European Parliament and of the Council of 11 April 2024 on data collection and sharing relating to short-term accommodation rental services and amending Regulation (EU) 2018/1724. *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/1028. 29 April. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1028/oj/eng>

184. Samara D., Magnisalis I., Peristeras V. Artificial intelligence and big data in tourism: a systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2020. Vol. 11, No. 2. P. 343–367. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTT-12-2018-0118>

185. SEGITTUR. Manual de gestión de la metodología DTI. Madrid : Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, 2024. 12 p. URL: https://www.destinosinteligentes.es/wp-content/uploads/2024/05/Manual-Gestion-Metodologia-DTI_Junio-2024.pdf

186. Sigala M. Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 312–321. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>

187. Singla A., Sukharevsky A., Yee L., Chui M., Hall B. The State of AI: How Organizations Are Rewiring to Capture Value. McKinsey & Company, 2025. 26 p.

URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value>

188. Teichert R. Digital transformation maturity: a systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2019. Vol. 67, No. 6. P. 1673–1687. DOI: <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>

189. Tufft C., Constantin M., Pacca M., Mann R. Destination readiness: preparing for the tourist flows of tomorrow. McKinsey & Company. 2024. 29 May. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/destination-readiness-preparing-for-the-tourist-flows-of-tomorrow>

190. Tufft C., Constantin M., Pacca M., Mann R., Gladstone I., de Vries J. The State of Tourism and Hospitality 2024. McKinsey & Company, 2024. 68 p. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/the-state-of-tourism-and-hospitality-2024>

191. Turnšek M., Radivojević V. Platformization in tourism: typology of business models, evolution of market concentration and European regulation responses. *Platforms*. 2025. Vol. 3, No. 1. Art. 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/platforms3010001>

192. United Nations Development Programme. Human Development Report 2021/2022: Technical Notes 1–6. New York : UNDP, 2022. 16 p. URL: https://hdr.undp.org/sites/default/files/2021-22_HDR/hdr2021-22_technical_notes.pdf

193. UN Tourism. Glossary of Tourism Terms. URL: <https://www.untourism.int/glossary-tourism-terms>

194. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC : World Bank, 2020. 149 p. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1440-2>

195. World Tourism Organization (UNWTO). International Tourism Highlights, 2020 Edition. Madrid : UNWTO, 2021. 23 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422456>

196. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism and the Digital Transformation : document CE/108/9 rev.1. Executive Council, 108th session, San Sebastián, Spain, 23–25 May 2018. Madrid : UNWTO, 2018. DOI: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/unwtoecd.2018.1.g51w645001604520>
197. Yakubovskyi S. O., Kyrychenko O. V. The role of digitalization in the development of the global tourism industry. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. 2024. Т. 29, вип. 4 (102). С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-102-15>
198. Eurostat. New records set by online booking platforms in 2024. 2025. 2 April. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250402-1>
199. Eurostat. 53% EU enterprises used paid cloud services in 2025. 2026. 3 February. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260203-1>
200. Eurostat. EU enterprises' online sales reach new heights in 2023. 2025. 27 February. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250227-2>
201. National Institute of Standards and Technology (NIST). Measures of Location. NIST/SEMATECH e-Handbook of Statistical Methods. URL: <https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/eda/section3/eda35.htm>
202. National Institute of Standards and Technology (NIST). Proportions Control Charts. NIST/SEMATECH e-Handbook of Statistical Methods. URL: <https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/pmc/section3/pmc332.htm>
203. Eurostat. Beginners: Statistical concept – Percentage change and percentage points. Statistics Explained. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Beginners:Statistical_concept_-_Percentage_change_and_percentage_points