

Н. О. Роскладка,

д. е. н., професор, професор кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7333-4050>

В. В. Безуглий,

аспірант кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2230-1250>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.84

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРУКТУРИЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

N. Roskladka,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tourism and Management of Creative Industries, State University of Trade and Economics

V. Bezuhlyi,

Postgraduate Student of the Department of Tourism and Management of Creative Industries, State University of Trade and Economics

METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRUCTURING THE DIGITAL POTENTIAL OF A TOURISM ENTERPRISE

У статті досліджено методологічні аспекти структуризації цифрового потенціалу туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації. Визначено теоретичні основи та підходи до ідентифікації складових та структури цифрового потенціалу підприємств у сфері туризму. Особливу увагу приділено систематизації цифрових ресурсів і можливостей для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку туристичного бізнесу. Запропонований методичний підхід може бути використаний для оцінювання, управління та розвитку цифрового потенціалу туристичних підприємств відповідно до сучасних ринкових умов.

The article explores the methodological aspects of structuring the digital potential of tourism enterprises under the conditions of deepening digital transformation and intensified technological competition in the tourism services market. A comprehensive review of theoretical foundations and current scientific approaches made it possible to define the concept of digital potential as a multifaceted category, which includes technological, organizational, human, analytical, and strategic components. The paper provides a structured classification of digital resources and capabilities that determine the adaptability and resilience of tourism enterprises to dynamic changes in the external environment.

Particular emphasis is placed on the systematization of methodological principles for assessing and managing digital potential, including integrity, flexibility, scalability, and cross-functionality. It is substantiated that the level of digital maturity significantly influences the ability of enterprises to implement innovations, optimize business processes, and personalize client services through digital channels. Within the article, the author presents a model of digital maturity and a system of indicators that allow for diagnosing the current state of digitalization, identifying development priorities, and aligning digital initiatives with strategic business goals.

The proposed methodological approach can be effectively used for the internal audit of digital readiness, strategic planning, and monitoring of the digital transformation process in tourism enterprises. The results of the study are of practical value for managers, consultants, and policymakers who seek to enhance competitiveness, improve operational efficiency, and ensure sustainable growth through the use of modern digital technologies. In addition, the article contributes to the academic discourse by offering a structured and applicable framework that bridges theoretical developments with real-world implementation practices in the tourism industry. The findings may also serve as a reference point for comparative evaluations of digital capacity across enterprises of different scales and business models.

Ключові слова: туристичне підприємство, цифровий потенціал, структуризація, методологічні аспекти, цифрова трансформація, управління розвитком.

Key words: tourism enterprise, digital potential, structuring, methodological aspects, digital transformation, development management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрова трансформація стала визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств у сфері туризму. Туристична галузь, яка характеризується високим рівнем динамізму, взаємодією з кінцевим споживачем і значною чутливістю до змін середовища, вимагає переосмислення традиційних моделей управління через призму цифрових можливостей. Відтак, можна стверджувати, що саме здатність до формування, адаптації та розвитку цифрового потенціалу стає ключовим критерієм стійкості та ефективності туристичного підприємства.

За таких умов, цифровий потенціал туристичних підприємств дедалі більше розглядається як ключовий чинник конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості. Відповідно виникає необхідність його чіткої структуризації обумовлена не тільки складністю самої категорії, а й потребою в системному підході до управління цифровими ресурсами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика структуризації та управління цифровим потенціалом підприємств туристичної галузі є об'єктом активного дослідження як українських, так і зарубіжних науковців. Особлива увага приділяється визначенню складових цифрового потенціалу, розробленню методичних підходів до його оцінювання та управління в умовах цифрової трансформації економіки.

Серед науковців, які здійснюють дослідження в цій сфері, слід відзначити таких, як Гудзь О. Є., Стрельнікова С.Ю., Чернявський І.Ю. [1], Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. [2], Морозов Д., Домашенко С., Каптюх Т. [3], Нікітенко К. [4], Сущенко О.А., Дехтяр Н.А., Клок О.П. [5], Ву В., Сюй К., Чжао М., Лі Х., Ло Р. [11] та ін. Зокрема, автори розглядають цифровий потенціал туристичних підприємств як інтегровану категорію, що поєднує технологічні, кадрові, інформаційні та управлінські складові та підкреслюють важливість факторного підходу, враховуючи внутрішні й зовнішні чинники формування цифрового середовища підприємств.

Попри наявність значної кількості публікацій, науково-методичний механізм структуризації цифрового потенціалу туристичних підприємств з урахуванням комплексного поєднання ресурсної, компетентнісної, процесної та управлінської складових залишається недостатньо розробленим, що визначає необхідність поглибленого теоретико-методичного дослідження цієї проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів щодо структуризації цифрового потенціалу туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Традиційно, цифровий потенціал визначається як сукупність цифрових ресурсів, компетенцій, інфраструк-

Таблиця 1. Основні компоненти цифрового потенціалу туристичного підприємства

Компоненти	Зміст	Приклади реалізації
Цифрова інфраструктура	ІТ-ресурси, цифрові канали, інструменти інтеграції	CRM, ERP, мобільний додаток, вебсайт, Wi-Fi-сервіси
Цифрова компетентність персоналу	Рівень цифрової грамотності, адаптивність до інновацій	Курси, сертифікації, внутрішнє навчання
Організаційно-процесуальні рішення	Інтеграція цифрових технологій у внутрішні процеси	Онлайн-бронювання, автоматизація обслуговування
Модель створення цифрової цінності	Здатність створювати конкурентну перевагу на основі даних і технологій	Персоналізовані пропозиції, динамічне ціноутворення

Джерело: сформовано на основі [5, с. 63].

тури та управлінських механізмів, що забезпечують можливість ефективного впровадження цифрових інновацій. Цифровий потенціал не обмежується лише наявністю програмного забезпечення чи технічної інфраструктури. Він охоплює широкую сукупність ресурсів: інформаційних, кадрових, управлінських, організаційних, — які в комплексі формують основу для цифрових змін.

У науковій літературі пропонуються різні підходи до визначення цієї категорії. Наприклад, Прокопенко О. та Русавська В. акцентують увагу на внутрішньому інноваційному ресурсі підприємства [9, с. 90], тоді як Гудзь О. Є. і Стрельнікова С. Ю. — на компетенціях персоналу та здатності до інтеграції технологій у бізнес-процеси [1, с. 25].

Так, згідно з Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), цифровий потенціал трактується як здатність підприємства інтегрувати та використовувати цифрові технології в операційній діяльності, ланцюгах створення вартості та у взаємодії з клієнтами, що сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та адаптивності [8].

У документах Європейської комісії в межах Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) цифровий потенціал підприємства визначається як здатність до впровадження та використання цифрових технологій у ключових бізнес-процесах: електронній комерції, автоматизації та прийнятті рішень на основі даних [7].

Розглянуті підходи, на думку авторів, є релевантними, однак для туристичного бізнесу доцільно виокремити додаткову компоненту — клієнтоцентричну цифрову взаємодію.

Звідси слідує, що цифровізація змінює саму логіку функціонування туристичного підприємства — від залучення клієнтів до надання послуг та підтримки після продажу. Персоналізовані пропозиції, онлайн-бронювання, аналітика поведінки користувачів, автоматизоване управління лояльністю — усе це є результатом ефективного використання цифрового потенціалу. Автори переконані, структуризація цього потенціалу є першочерговим кроком для формування цілісної цифрової стратегії туристичного підприємства.

У сучасних дослідженнях [6, с. 145; 11], структуризація цифрового потенціалу передбачає його поділ на підсистеми, які дозволяють здійснювати цільове управління трансформацією. До таких підсистем нале-

жать: цифрова інфраструктура, цифрові компетенції персоналу, організаційні цифрові процеси, а також механізми створення цінності на основі даних. Кожна з них виконує автономну, але взаємопов'язану функцію. Наприклад, наявність ERP-системи не буде ефективною без навчання персоналу; а впровадження аналітики не дасть результатів без відповідної бізнес-моделі.

Як зазначає Нікітенко К., структуризація цифрового потенціалу туристичних підприємств повинна здійснюватися з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів науковець пропонує віднести такі елементи, як рівень цифрового розвитку регіону, стан інституційної підтримки цифровізації бізнесу, конкурентний вплив ринку та наявність розвинених партнерських екосистем [4, с. 313]. Водночас, до внутрішніх факторів відносяться: стратегічна спрямованість підприємства, рівень кадрового забезпечення, фінансова спроможність, організаційна гнучкість і готовність до змін.

У контексті дослідження структуризації цифрового потенціалу туристичного підприємства доцільним є узагальнення його основних складових (табл. 1).

Аналіз наведених компонентів дозволяє стверджувати, що цифрова інфраструктура виступає основою для реалізації цифрових ініціатив. Вона включає ІТ-ресурси, цифрові канали й інструменти інтеграції, що забезпечують технічні передумови для цифровізації процесів. Її наявність створює передумови для подальшої цифровізації внутрішніх процесів і комунікацій з клієнтами [5, с. 63]. Розвинена інфраструктура є запорукою масштабованості і стабільного функціонування цифрових рішень.

Наступним важливим компонентом є цифрова компетентність персоналу. Вона охоплює рівень цифрової грамотності, здатність працівників адаптуватися до нових технологій і приймати інновації як частину операційної діяльності [5, с. 63]. Можна стверджувати, що саме людський фактор часто є вирішальним у процесі впровадження цифрових технологій. Без належної кваліфікації працівників цифровий потенціал залишається нереалізованим, а технології — неефективними.

Організаційно-процесуальні рішення передбачають інтеграцію цифрових інструментів у внутрішні процеси підприємства [5, с. 64]. Ідеться про автоматизацію обслуговування, використання систем онлайн-бронювання та внутрішніх цифрових платформ, які сприяють



Рис. 1. Рівні цифрової зрілості туристичного підприємства

Джерело: складено за даними [2, с. 92; 6, с. 150; 10, с. 85].

зменшенню витрат часу, підвищенню точності та швидкості обробки операцій.

Фінальним елементом виступає модель створення цифрової цінності, яка характеризується здатністю туристичного підприємства формувати конкурентні переваги за рахунок використання даних і цифрових технологій. Персоналізація пропозицій, динамічне ціноутворення та аналітика споживчих вподобань є прикладами того, як цифрові рішення можуть безпосередньо впливати на ринкову позицію туристичного бізнесу [5, с. 64].

Таким чином, наведені у табл. 1 компоненти розкривають багатовекторну структуру цифрового потенціалу туристичного підприємства, охоплюючи технічні, кадрові, процесні та стратегічні аспекти; їх узгоджене функціонування формує основу для ефективної цифрової трансформації та забезпечує здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін ринку.

У низці наукових досліджень підкреслюється, що оцінювання рівня цифрової зрілості туристичного підприємства відіграє ключову роль у визначенні його спроможності до реалізації повноцінної цифрової трансформації [3; 11]. Такий підхід дозволяє системно охарактеризувати поточний стан цифрових процесів, визначити сильні та слабкі сторони цифрової інфраструктури, а також виявити етапи, що потребують вдосконалення. З урахуванням зазначених положень у подальшому аналізі використано адаптовану модель цифрової зрілості туристичного підприємства, що узагальнює ключові рівні цифрової готовності (рис. 1).

Згідно з даними рис. 1, початковий рівень характеризується обмеженим застосуванням ІТ-технологій, зокрема наявністю лише базового вебсайту та відсутністю автоматизованих процесів [2, с. 92]. Зазвичай цей рівень притаманний підприємствам, які лише розпочинають цифровізацію і ще не використовують технології як інструмент створення доданої вартості.

На технічному рівні спостерігається впровадження базових цифрових інструментів — електронної пошти, онлайн-бронювання, що дозволяє покращити операційне функціонування та комунікацію з клієнтами [6, с. 150]. Проте цифрові практики залишаються несистемними та не інтегрованими в стратегічне управління.

Системний рівень передбачає цілісну інтеграцію цифрових технологій у внутрішні процеси, включаючи використання CRM-систем та інструментів аналітики.

Наступною фазою є стратегічний рівень, за якого цифрові показники (KPI) вбудовуються у стратегічне планування підприємства. Використання інструментів персоналізації та прогнозування засвідчує формування цифрової компетентності на управлінському рівні, що підвищує адаптивність організації до змін середовища [10, с. 85].

Інноваційний рівень відповідає найвищій стадії цифрової зрілості, коли цифрові рішення не лише підтримують бізнес, але й постійно трансформують його.

На думку авторів, досягнення системного або стратегічного рівня цифрової зрілості є необхідною умовою успішної інтеграції в цифрове середовище. Підприємства, що перебувають на початкових рівнях, обмежені у своїй адаптивності до ринкових змін і цифрових викликів.

Оцінювання цифрового потенціалу туристичного підприємства потребує науково обгрунтованої системи індикаторів, яка б забезпечувала повне охоплення ключових складових цифрової трансформації (табл. 2).

Розглянута система індикаторів цифрового потенціалу туристичного підприємства репрезентує концептуальну методологічну базу для проведення комплексного оцінювання рівня цифрового розвитку та формування обгрунтованих стратегічних управлінських рішень. Використання зазначених індикаторів дає змогу не лише зафіксувати поточний стан цифрової транс-

Таблиця 2. Основні індикатори оцінювання цифрового потенціалу туристичного підприємства

Напрями оцінювання	Індикатори	Одиниці виміру	Призначення / зміст
Технологічний	Частка цифрових каналів у продажах	%	Відображає рівень діджиталізації збуту
	Наявність омніканальної IT-інфраструктури	Так / Ні	Інтеграція вебсайтів, мобільних застосунків, соціальних мереж
	Рівень автоматизації бізнес-процесів	%	Частка процесів, що виконуються IT-системами
	Середній час відповіді в цифрових каналах	Хвилини	Показник оперативності цифрового сервісу
Кадровий	Частка працівників із цифровими компетенціями	%	Визначає рівень IT-грамотності персоналу
	Кількість внутрішніх цифрових тренінгів	Кількість на рік	Показує інтенсивність навчання персоналу
Аналітичний	Наявність BI / аналітичної платформи	Так / Ні	Вказує на здатність працювати з даними
	Частка управлінських рішень, прийнятих на основі даних	%	Визначає рівень data-driven управління
	Сегментація клієнтів на основі цифрової поведінки	Так / Ні	Використання цифрової аналітики в маркетингу
Стратегічний	Наявність цифрової стратегії	Так / Ні	Ознака включення цифровізації у стратегічні плани
	Частка бюджету на цифрові ініціативи	%	Інвестиційна готовність до трансформації
	Наявність KPI цифрового розвитку	Так / Ні	Фокус на цифрових результатах
Клієнтоорієнтований	Рівень персоналізації цифрових сервісів	Бали	Оцінка за відгуками користувачів
	Частка онлайн-комунікацій з клієнтами	%	Інтенсивність цифрового клієнтського обслуговування
	Частка повторних онлайн-покупок	%	Інтеграція цифрових каналів у лояльність
Інноваційний	Кількість впроваджених цифрових інновацій за рік	Кількість	Показує рівень інноваційної динаміки
	Інтенсивність партнерства у цифровій сфері	Кількість партнерських ініціатив	Характеризує інтеграцію в цифрову екосистему

Джерело: сформовано на основі [2, с. 117; 5, с. 76—80; 10; 11].

формації, а й ідентифікувати ключові напрями, що потребують пріоритетної оптимізації. Індикативна система може бути інтегрована як інструмент внутрішнього моніторингу цифрової готовності, так і як база для зовнішнього порівняльного аналізу й рейтингування туристичних підприємств.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що структуризація цифрового потенціалу туристичного підприємства виступає не лише важливою складовою цифрової трансформації, а й визначальним чинником підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища. Авторами обґрунтовано, що цифровий потенціал має багатовимірну природу, що охоплює інфраструктурні, кадрові, організаційні та інноваційні компоненти. Методологічний підхід до структуризації потенціалу повинен ґрунтуватися на принципах системності, масштабованості та сталого розвитку. Особливу увагу варто приділити створенню типових конфігурацій

трансформації, оцінці цифрової зрілості та впровадженню цифрової бізнес-архітектури як інструменту формалізації змін. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методики оцінювання ефективності структуризації цифрового потенціалу з урахуванням галузевої специфіки та цифрових ризиків.

Література:

- Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю., Чернявський І. Ю. Обґрунтування моделі стратегічного управління змін та розвитком цифрового потенціалу підприємства в нових економічних реаліях. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1 (44). С. 24—31.
- Лисюк Т. В., Ройко Л. Л., Білецький Ю. В. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554/2473>.
- Морозов Д. М., Домашенко С. В., Каптюх Т. В. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної цифровізації. Економіка та суспільство.

2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2376/2297>.

4. Нікітенко К. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму. Таврійський науковий вісник. 2024. № 20. С. 314—320.

5. Сущенко О. А., Дехтяр Н. А., Клок О. П. Розвиток туризму в умовах цифровізації економіки: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 201 с.

6. Cheng L.-K., Huang H.-L. Virtual tourism atmospheres: The effects of pleasure, arousal, and dominance on the acceptance of virtual tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022. Vol. 53. P. 143—152.

7. DESI by components — Digital Decade DESI visualization tool. URL: https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi-2022/charts/desi-components?indicator=desi&breakdown-Group=desi&period=2021&unit=pc_desi.

8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.oecd.org/en.html>.

9. Prokopenko O., Rusavska V., Maliar N., Tvelina A., Opanasiuk N., Aldankova H. Digital Toolkit for Sports Tourism Promoting. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. 2020. Vol. 11 (5). P. 84—96.

10. Schonherr S., Eller R., Kallmuenzer A., Peters M. Organisational learning and sustainable tourism: The enabling role of digital transformation. *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 27 (11). P. 82—100.

11. Wu W., Xu C., Zhao M., Li X., Law R. Digital Tourism and Smart Development: State-of-the-Art Review. *Sustainability, MDPI*. 2024. Vol. 16 (23). P. 1—19.

References:

1. Hudz', O. Ye. Strel'nikova, S. Yu. and Cherniavskiy I. Yu. (2024), "Justification of the model of strategic management of changes and development of the digital potential of the enterprise in new economic realities", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1 (44), pp. 24—31.

2. Lysiuk, T. V. Rojko, L. L. and Bilets'kyj, Yu. V. (2023), "Digital innovative technologies in the tourism sector of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554/2473> (Accessed 4 Aug 2025).

3. Morozov, D. M. Domashenko, S. V. and Kaptiukh, T. V. (2023), "Innovative activities of tourism enterprises in the context of global digitalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 50, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2376/2297> (Accessed 4 Aug 2025).

4. Nikitenko, K. (2024), "Digitalization as a new paradigm for tourism development management", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*, vol. 20, pp. 314—320.

5. Suschenko, O. A. Dekhtiar, N. A. and Klok, O. P. (2023). *Rozvytok turizmu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky* [Tourism development in the context of digitalization of the economy], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.

6. Cheng, L.-K. and Huang, H.-L. (2022), "Virtual tourism atmospheres: The effects of pleasure, arousal, and dominance on the acceptance of virtual tourism", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 53, pp. 143—152.

7. European Commission (2022), "DESI by components — Digital Decade DESI visualization tool", available at: https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi-2022/charts/desi-components?indicator=desi&breakdown-Group=desi&period=2021&unit=pc_desi (Accessed 4 Aug 2025).

8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025), available at: <https://www.oecd.org/en.html> (Accessed 4 Aug 2025).

9. Prokopenko, O. Rusavska, V. Maliar, N. Tvelina, A., Opanasiuk, N. and Aldankova, H. (2020), "Digital Toolkit for Sports Tourism Promoting", *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, vol. 11 (5), pp. 84—96.

10. Schonherr, S. Eller, R. Kallmuenzer, A. and Peters, M. (2023), "Organisational learning and sustainable tourism: The enabling role of digital transformation", *Journal of Knowledge Management*, vol. 27 (11), pp. 82—100.

11. Wu, W. Xu, C. Zhao, M. Li, X. and Law, R. (2024), "Digital Tourism and Smart Development: State-of-the-Art Review", *Sustainability, MDPI*, vol. 16 (23), pp. 1—19.

Стаття надійшла до редакції 10.08.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663