

УДК 004.4:338.48

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282628>

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,  
Войтов І.М., ст. викладач,  
Стратієнко Т.І., магістр,  
Давидова К.О., магістр (УкрДУЗТ)*

*Встановлено, що цифровізація останні декілька років є головним трендом та чинником зростання бізнесу, у тому числі підприємств туристичної індустрії. Зважаючи на те, що діяльність українських підприємств туристичної галузі нині майже призупинена або суттєво ускладнена воєнними діями і відповідно спостерігається наростання кризових явищ у туристичному бізнесі, досліджуються питання впровадження інструментів цифровізації для подолання деструктивів розвитку. З метою з'ясування сутнісно-змістовної характеристики цифровізації розкрито технологічний, економічний, соціальний, філософський і нормативний підходи до визначення даного поняття. На основі аналізу трактувань вчених зроблено висновок, що цифровізація підприємств туристичної індустрії – це модернізаційний процес, який тягне за собою зміни не тільки на рівні підприємств та їх бізнес-процесів, а і у структурі побудови взаємовідносин зі всіма стейкхолдерами. З'ясовано переваги цифровізації як для підприємств туристичної галузі, так і для споживачів туристичного продукту та суспільства, а також розкрито негативні наслідки цифровізації підприємств туристичної індустрії. Визначено атрибутивні компоненти цифровізації туристичного бізнесу, впровадження яких істотно змінює традиційну модель економічних відносин господарюючих суб'єктів туристичної індустрії та досліджено стан застосування цифрових технологій у туристичній галузі. Запропоновані рекомендації щодо цифрової трансформації підприємств туристичної індустрії з метою забезпечення їх сталого розвитку.*

*Ключові слова: цифровізація, підприємство, туристична індустрія, інструменти, тенденції розвитку, управління.*

## **DIGITALIZATION AS A NEW PARADIGM FOR MANAGING TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES**

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Professor,  
Voytov I.M., Senior lecturer,  
Stratienko T.I., master,  
Davydova K.O., master (USU of RT)*

*It is established that digitalization over the past few years is the main trend and factor business growth, including enterprises the tourism industry. Taking into account the fact that the activity Ukrainian enterprises in the tourism industry is now almost suspended or significantly complicated by military operations and, accordingly, there is an increase in crisis phenomena in the tourism business, the issues of introducing digitalization tools to overcome the destructive effects development are being investigated. It is stated that now the digitalization tourism is acquiring various forms manifestation, which include the online purchase ready-made tours formed by tour operators, and individual tours developed through mobile applications or computer software systems intended for both tour operators and tourists, and the design amateur tours through the creation online schools for novice travelers and the introduction the customization process in the provision tourist services to consumers and others. As a result, in the near future, there will be no segments in the tourism business that have not been affected by digitalization. In order to clarify the essence and content characteristics digitalization, technological, economic, social, philosophical and normative approaches to the definition of this concept are revealed. Based on the analysis the interpretations of scientists, it is concluded that digitalization of tourism industry enterprises is a modernization process that entails changes not only at the level enterprises and their business processes, but also in the structure building relationships with all stakeholders. The advantages of digitalization for both enterprises the tourism industry and consumers the tourist product and society are clarified, as well as the negative consequences digitalization of enterprises of the tourism industry are revealed. Attention is focused on the fact that the latest digital technologies can provide an integrated approach, thanks to which the tourism industry will become qualitatively different: as convenient as possible for customers and profitable for enterprises the tourism industry. The attributive components digitalization the tourism business are identified, the introduction which significantly changes the traditional model economic relations economic entities the tourism industry, and the state of application digital technologies in the tourism industry is studied. Recommendations on digital transformation tourism industry enterprises in order to ensure their sustainable development are proposed.*

***Keywords: digitalization, enterprise, tourism industry, tools, development trends, management.***

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Підприємства туристичної індустрії в Україні нині знаходиться в кризовому стані, що обумовлено суттєвими збитками, які спочатку виникли внаслідок заходів щодо протидії пандемії COVID-19, а тепер і через воєнні дії на території країни. Водночас, ситуацію, що склалася, слід розглядати не лише як проблему, але і як можливості для виведення туристичної сфери в Україні на

якісно новий рівень, адже в даний час туристичний бізнес зазнає значних трансформацій, які в найближчі роки можуть серйозно змінити структуру світового туристського ринку. Стрімкий розвиток туристичної індустрії невід’ємно супроводжується новітніми та інформаційними технологіями, спрямованими на підвищення рівня якості надання туристичних послуг. Сучасні мандрівники зацікавлені в цифрових туристичних гідах та інших технологічних інноваціях у сфері подорожей, які допомагають отримати унікальні враження від поїздки. Окрім цього, на ринку туристичних послуг дуже затребуваними є технології, які спрощують рутинні операції туристів, наприклад, планування поїздки і бронювання послуг в одному додатку, відстеження багажу в режимі реального часу через телефон та ін. В сучасному світі онлайн-туристичні агенції та мобільні платіжні програми радикально змінюють індустрію подорожей. Споживачі все частіше здійснюють бронювання подорожей онлайн завдяки покращеному досвіду мобільних додатків та через нижчі ціни. Вплив цифровізації зумовлює зростання конкуренції в туристичній індустрії, позначається на прискоренні глобалізації, зміні споживчої поведінки туристів. Отже цифрові рішення розглядаються як ключовий фактор трансформації туризму, що і обумовлює необхідність вивчення сутності та змісту цифровізації підприємств туристичної індустрії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** Останніми роками доволі популярною темою досліджень науковців є різні аспекти цифровізації суб’єктів господарювання,

що відображено в працях таких вчених, як В. Дикань, М. Корінь [1], О. Данніков, К. Січкаренко [2], А. Гриценко [3], В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік [4], Р. Лісова [5], Ю. Нікітін, О. Кульчицький [6], М. Руденко [7], І. Струтинська [8], І. Токмакова [9] та інших. Поряд з цим проблеми впливу цифрових технологій на сферу туризму є сьогодні предметом дослідження таких вітчизняних вчених, як Л. Іванова [10], Р. Кожухівська [11], В. Маховка [12], С. Мельниченко [13], Т. Чаркіна [14] та інших. Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровізації, питання цифрової трансформації підприємств туристичної індустрії висвітлені в наукових колах недостатньо і потребують подальших досліджень.

**Мета статті** полягає в дослідженні сутнісно-змістовної характеристики поняття «цифровізація», встановленні тенденцій цифровізації як глобального тренду сучасності у сфері туризму і визначенні ролі цифрових інструментів у трансформації підприємств туристичної індустрії.

**Виклад основного матеріалу.** Цифровізація останні декілька років є головним трендом та чинником зростання бізнесу. Перевагами цифрових змін є зниження вартості послуг у порівнянні з традиційною економікою, зростання продуктивності праці, поява можливостей для створення доданої вартості в різних галузях. Отже цифрові технології трансформують як бізнес, так і його підходи до клієнтів. Digital-революція не оминула і туристичний бізнес.

Вже у 2018 р. загальний обсяг онлайн-продаж туристичних подорожей склав \$693,91 млрд., а у 2020 р. зріс на 8,1% (рис.1).

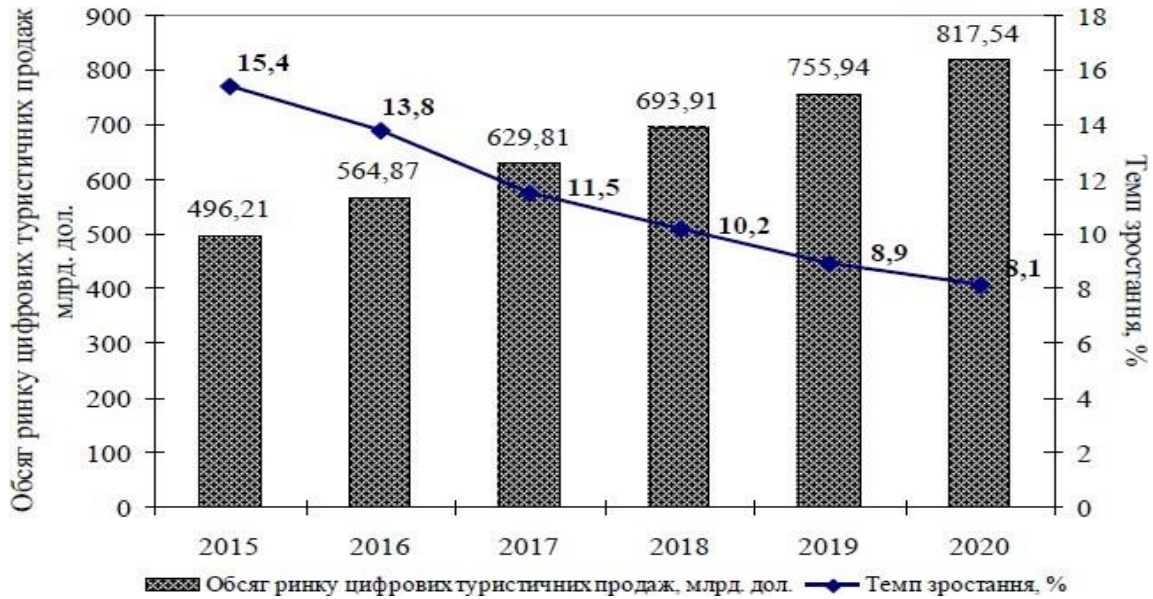


Рис. 1. Динаміка цифрових туристичних продаж у світі, 2014-2020 рр., млн. дол. [10]

Цифровізація туризму набуває різноманітні форми прояву, до яких відносяться і онлайн-купівля готових турів, сформованих туроператорами, і індивідуальні тури, розроблені через мобільні додатки або комп'ютерні програмні системи, призначені як для туроператорів, так і для туристів, і проектування самодіяльних турів допомогою створення онлайн-шкіл для початківців мандрівників і впровадження процесу кастомізації у надання туристичних послуг споживачам та інші. Як наслідок в найближчому майбутньому у туристичному бізнесі не залишиться сегментів, яких не зачепила цифровізація.

Розвиток цифрової економіки формує основні тенденції розвитку туристичного ринку в усьому світі, в тому числі, і в Україні. Найбільш важливими серед них є: глобалізація туристичного бізнесу; активний розвиток транснаціональних Інтернет ресурсів; зближення постачальників туристичних послуг та споживачів; поява нових каналів дистрибуції; масовий вихід офлайн компаній в Інтернет; зміна моделі споживання: персоніфікація підходу в організації подорожі; використання мобільних додатків.

Інтенсифікація процесів цифровізації обумовлює посилення уваги до цього поняття та вивчення його сутності, зокрема слід вказати на існування різних підходів до тлумачень наведеної категорії [7]:

– технологічний - соціально-економічні трансформації ініційовані масовим впровадженням і використанням інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій (створення, збір, обробка, зберігання, перетворення, обмін і передача інформації);

– економічний - зміна природи та бізнес-моделі економічних відносин, їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості (перехід до цифрового бізнесу). Надання нових можливостей отримання прибутку та створення цінності; вдосконалення управління виробництвом товарів і послуг; вирішення нагальних економічних проблем в розрізі окремих держав, регіонів, галузей та підприємств;

– соціальний - перехід від аналогових інструментів взаємодії в суспільстві до цифрових, ключовим у процесі цифровізації є обмін знаннями, технологіями, інформацією, а також

люди, які здатні приймати участь у наведеному процесі та управляти ним з метою вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави;

– філософський - зміна загальної парадигми розвитку суспільства (думок, дій, уявлень, бачень, механізмів спілкування) як із зовнішнім світом, так і один з одним;

– нормативний - чітке закріплення ключових термінів цифровізації в кодифікованому акті (Законі), як відправної точки раціоналізації права в сфері цифрових технологій.

В межах вітчизняної науки сформовано ряд визначень поняття «цифровізація» (табл. 1).

Узагальнення приведених підходів дозволяє розглядати «цифровізацію» як процес переходу на новий рівень ведення бізнесу, зі зміною моделей функціонування, управління і бізнес процесів, з використанням сучасних цифрових технологій, в усіх сферах діяльності.

Можна зробити висновок, що цифровізація підприємств туристичної індустрії – це модернізаційний процес, який тягне за собою зміни не тільки на рівні підприємств та їх бізнес-процесів, а і у структурі побудови взаємовідносин зі всіма зацікавленими особами.

*Таблиця 1*

*Трактування поняття «цифровізація» у бізнесі*

Автор	Характеристика
О. Данніков, К. Січкаренко [2]	викликає сучасні соціально-економічні трансформації, пов'язані з інформатизацією суспільства, нова парадигму розвитку країни, економіки та суспільства у цілому
А. Гриценко [3]	застосування в процесі виробництва, розподілу, обігу і споживанні благ технологій, що базуються надискретній кодовій системі обробки і передачі інформації
В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік [4]	процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави
Р. Лісова [5]	глибокі та руйнівні (disruptive) зміни, зумовлені застосуванням проривних технологій, які в свою чергу змінюють способи створення та отримання вартості
Ю. Нікітін, О. Кульчицький [6]	процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства
І. Струтинська [8]	перехід на цифрові технології, орієнтованість на користувача. Поява нових інструментів взаємодії з клієнтом, таких як чат-боти, термінали самообслуговування або онлайн-кабінети, змінює споживчу поведінку

Цифровізація підприємств туристичної індустрії має як позитивні, так і негативні наслідки.

До позитивних слід віднести: зростання продуктивності праці за рахунок автоматизації бізнес-процесів; створення нових робочих місць у сфері цифрових технологій; впровадження інновацій і подолання цифрового розриву;

підвищення якості бізнес-процесів та туристичних продуктів; оптимізація витрат і вартості туристичних продуктів; формування дієвих інструментів масштабування бізнесу; підвищення лояльності до підприємства через покращення комунікації з клієнтами й бізнес-партнерами; зниження ризиків та створення передумов для виходу з криз;

формування унікальних конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії. Важливо вказати, що при системному підході цифрові технології в сфері туризму будуть стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних факторів підвищення продуктивності, економічного зростання, збільшення конкурентоспроможності туристичних сегментів регіонів, а також сприяти поліпшенню якості життя населення.

Переваги цифрової трансформації для туристичної галузі полягають і в поглибленні знань туриста або мандрівника на основі надання докладної інформації про місця відпочинку і подорожей; скорочення часу на вхід і вихід інформації, управлінні та адміністративних процесах; наявності механізмів розумних платежів, і оплати клієнтом тільки тих послуг, які він споживає. Цифровізація дає такі вигоди для споживача: поглиблення знань клієнта (туриста / екскурсанта) про набір послуг та їх характеристики, в наданні яких він зацікавлений; розвиток спеціальних знань для бронювання туру на цифрових платформах, як безпосередньо туристських дестинацій, так і на сайтах компаній (або за допомогою мобільних додатків); наявність можливості оплачувати послуги онлайн, не виходячи з дому; можливість детально ознайомитися з кожною представленою туристською дестинацією, використовуючи пошукові системи, відеоролики, прочитавши відгуки на різноманітних туристських форумах.

До негативних наслідків цифровізації у туристичній сфері слід віднести: зростання кіберзагроз, що обумовлює реалізацію безлічі ризикових ситуацій, серед яких слід виділити атаки на хмарні сховища даних та збої в роботі інформаційних систем, які можуть призвести, наприклад, до скасування бронювання готелю або квитка і, як

наслідок, невдоволення клієнта; втрата трудового потенціалу, що відбувається внаслідок автоматизації, роботизації, переформатування змісту та зникнення професій; монополізація ринку через високу вартість упровадження цифрових технологій.

Загалом цифрова революція народжує нові, раніше недоступні напрямки для подорожей, а багато традиційних туристичних напрямків переживають своє друге народження. У свою чергу, комплексний підхід до розвитку туризму дозволяє знизити загальні ризики і підвищити ефекти.

Процеси цифровізації змінюють підходи до ведення туристичного бізнесу, а також вимоги до використовуваних інформаційних технологій: систем управління маркетингом, продажу та сервісу, систем документообігу та управління персоналу в туристичному сегменті, систем обліку та багатьох інших.

Атрибутивні компоненти цифровізації туристичного бізнесу – це [12]: великі дані та їх аналіз (*Big Data and Analytics*); автономні роботи (*Autonomous Robots*); моделювання (*Simulation*); горизонтальна та вертикальна системна інтеграція (*Horizontal and Vertical System Integration*); промисловий Інтернет Речей (*The Industrial Internet of Things*); розумні системи (*Smart Systems*); хмарні технології (*The Cloud*); адитивне (додаткове) виробництво (*Additive Manufacturing*); віртуальна реальність (*Augmented Reality*).

Поява описаних технологій і сервісів істотно змінює традиційну модель економічних відносин суб'єктів туристичної індустрії:

1) виробники туристських послуг впроваджують цифрові технології з метою прискорення операцій, розширення каналів просування послуг. Виробники взаємодіють не тільки з туристськими підприємствами, а й зі споживачем, збільшуючи можливості отримання додаткового прибутку. Прикладом служать цифрові платформи Booking,

Aviasales, безпосередньо Взаємодіючі зі споживачем послуг;

2) туристські підприємства здійснюють цифровізацію своєї діяльності з метою збільшення доходів за рахунок мінімізації витрат, розширення аудиторії споживачів через моніторинг переваг. Наприклад, відомі бренди, такі як Expedia, Travelocity, Priceline або MakeMyTrip (ММТ), контролюють світовий ринок туризму, охоплюючи 95% ринку лише в США;

3) споживачі туристського продукту отримують можливість доступу до більш широкого обсягу інформації, підвищують свою туристську грамотність, розширюють межі власного вибору.

Таким чином, відбувається зміна моделі взаємодій між суб'єктами. У споживачів з'являється велика свобода вибору при покупці певного туристського продукту. Отже, відбувається витіснення з туристського ринку традиційних туристських підприємств з оффлайн-офісами, а переваги досягаються компаніям, які впроваджують інноваційні бізнес-моделі для надання туристських послуг споживачам.

Аналіз впровадження цифрових інструментів у туристичному бізнесі вказує, що більшу частину використовуваних на даний момент засобів цифровізації займають різні додатки і комп'ютерні системи, а однією з прогресивних і універсальних форм цифровізації туристичних процесів є технологія блокчейн. Специфіка даної технології складається з знаходження даних про покупки туристичних послуг в єдиному цифровому просторі, що дозволяє орієнтуватися на реальні відомості про споживачів і передбачати їх потреби, персоналізуючи рекламні пропозиції.

Технологічною основою нової цифрової стратегії розвитку світової туристичної індустрії поступово стає динамічне пакетування. Частка динамічних пакетів, сформованих з

використанням цифрової технології, становить половину обсягу туристичного продукту, що продається на європейському ринку туристичних послуг. Висока технологічність туристичного пакету робить його придатним для онлайн-бронювання. Одними з найперших інновацій при динамічному пакетуванні турів виступають послуга «електронний квиток», а також електронні продажі в цілому, що дають можливість отримувати необхідну інформацію про готелі, заклади культури, пакети послуг, що надаються. Важливо зауважити, що технологія динамічного пакетування турів використовує всі елементи цифровізації і діє на основі цифрових програм і платформ.

Широке застосування цифрових технологій формує новий вид туристичного бізнесу – віртуальний туризм, що дозволяє за допомогою використання сучасної комп'ютерної техніки і комунікаційних мереж створити і отримати максимально реалістичну сенсуальну інформацію про бажану дестинацію, з числа реально існуючих без фактичного переміщення в неї. Перевага віртуального туризму також полягає в тому, що їм можуть користуватися всі соціальні верстви населення, такі як інваліди, люди, які не мають достатньо коштів, для здійснення подорожі фізично і реальному часі і т.д. досить мати в наявності комп'ютерну техніку з відповідними додатками і програмами і домашній Wi-Fi.

У перспективі цифровізація туризму супроводжуватиметься подальшим процесом витіснення з туристичного ринку традиційних компаній з офлайн-офісами, розвитком проектування турів за параметрами, індивідуально заданими кожним конкретним клієнтом. Отже, переваги в конкурентній боротьбі отримують ті туристичні організації, які зможуть найкращим способом впровадити процес кастомізації при наданні туристичних

послуг споживачам. Кастомізація – це індивідуалізація продукції під замовлення конкретних споживачів шляхом внесення конструктивних або дизайнерських змін. В умовах жорсткої конкуренції ринок насичений схожими продуктами, але в той же самий час кожен з них володіє унікальними характеристиками. При виборі того чи іншого рішення замовник намагається знайти оптимальне, максимально відповідне його потребам. Серед критеріїв вибору часто зустрічаються такі, як технологічність, якість, терміни поставок і, безсумнівно, вартість. Крім цього, враховуються також прихильність до певної торгової марки, її популярність, вдалий досвід впровадження та інші фактори. Часто в результаті доводиться робити вибір між пошуком оптимального рішення серед умовно стандартизованих продуктів і створенням унікального продукту, виробленого для вирішення конкретної, приватної задачі і має максимальний коефіцієнт корисної дії. Однією з важливих завдань кастомізації є процес створення у споживача впевненості в тому, що послуга виконується саме для нього і націлена на задоволення його конкретних потреб. Ряд експертів вважають кастомізацію чи не ідеалом взаємодії постачальника і споживача. Вона приваблює не тільки своєю етичною спрямованістю, а й можливістю отримувати фінансову вигоду. Таким чином, інструменти цифрової економіки покликані спростити інформаційно-комунікаційний процес між підприємствами туристичної індустрії та споживачами, зробити його автоматизованим, швидким і впізнаваним, а також знизити вартість туристських послуг за рахунок уникнення посередництва.

Варто вказати і на те, що в умовах цифрової економіки з'являються нові вимоги до інформаційно-комунікаційного середовища, автоматизованих систем управління та платформ. Формування єдиного інформаційного простору реалізується з урахуванням виникаючих потреб суспільства в отриманні якісних і точних відомостей, орієнтованих на соціальну та економічну сфери держави. Інформаційний супровід туристичної індустрії є сукупністю інформаційної бази даних про туристську діяльність та спеціалізованих інформаційних технологій, призначених для її обробки, які забезпечують ефективне функціонування галузі. Використання інструментів цифровізації дає клієнту можливість в режимі реального часу самостійно вибрати туристичне підприємство та готель, знайти необхідну інформацію про туристичний продукт, зіставити ціни на послуги, здійснити покупку. Важливо, що доступ до послуг є цілодобовим.

На даний момент цифрові рішення – ключовий елемент розвитку туризму у всіх елементах ланцюжка створення вартості. Перехід підприємств туристичної індустрії на цифрові технології передбачає: розвиток каналів передачі та зберігання великих обсягів інформації; широке використання Інтернету у всіх бізнес-процесах; інтеграцію цифрових технологій на рівні основних бізнес-процесів підприємства туристичної індустрії; забезпечення інформаційної безпеки підприємства туристичної індустрії; постійний розвиток персоналу туристичної індустрії та підвищення рівня цифрові компетенції.

Ключові складові цифровізації підприємств туристичної індустрії подано на рис. 2.





Рис. 2. Ключові компоненти цифровізації підприємств туристичної індустрії (розробка авторів)

Як вказує рис. 2 у секторі туризму формується інформаційно- сегментами цифровізації є як зовнішня комунікативними системами, цифрова інфраструктура підприємств, яка технологіями та платформами взаємодії зі

споживачами, партнерами, публічними інституціями, так і внутрішня діяльність суб'єктів бізнесу (автоматизація управлінських та операційних бізнес-процесів) та її окремі результати (онлайн-послуги, цифрові продукти).

Що стосується зовнішньої цифровізації, то йдеться про планомірне переведення комунікаційних процесів з клієнтами в цифрове середовище. Оскільки у споживачів туристських послуг не вистачає часу (або існують інші обмеження) на особисті зустрічі з турагентами для обговорення варіантів відпочинку, вони вважають за краще шукати інформацію в мережі самостійно. Ситуація, коли клієнт приходить до офісу турагентства із заздальгідь обраною дестинацією та готелем, досить поширена. Тому основним завданням стає вибір туру на сайті туроператора. При цьому робота з клієнтом не припиняється на онлайн-продажу. Цифрові технології надають можливість займатися супроводом та отриманням зворотного зв'язку, тобто постпідтримкою, яка полягає у відстеженні відпочинку споживача на всіх його етапах.

Внутрішня цифровізація виявляється у тенденції розвитку CRM-систем (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) і автоматичних інструментів для постановки завдань і планування. При грамотному застосуванні використання таких інструментів стане фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії.

**Висновок.** Таким чином, кризовий стан українських підприємств туристичної індустрії актуалізував питання впровадження інструментів цифровізації для подолання деструктивних факторів їхнього розвитку. Ґрунтуючись на технологічному, економічному, соціальному, філософському і нормативному підходах й трактуванні вітчизняними вченими поняття «цифровізація» розкрито його сутнісно-

змістовну характеристику як модернізаційний процес, що обумовлює зміни не тільки на рівні підприємств і їх бізнес-процесів, але і в структурі вибудовування взаємин з усіма зацікавленими сторонами. Позитивний вплив цифрових технологій на динаміку туристичного потоку зумовлює трансформацію підприємств туристичної індустрії з такої діяльності, яка орієнтована на обслуговування організованих туристів, — на багатогалузеву сферу діяльності, що спрямована на задоволення різноманітних потреб індивідуальних туристів. Використання вітчизняними туристичними підприємствами інформаційних технологій є досить обмеженим і для подолання цього розриву запропонована компонентна схема цифровізації, що сприятиме реалізації комплексного підходу, завдяки якому індустрія туризму стане якісно іншою - максимально зручною для клієнтів і прибутковою для підприємств туристичної галузі.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л., Корінь М.В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>. (дата звернення: 08.10.2022 р.)
2. Данніков О.В., Січкаренко К.О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. №17. С. 73–79.
3. Гриценко А.А. Цифровізація як сучасний трендекономічного та суспільного розвитку. 2019. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31495/ZE\\_2019\\_188.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31495/ZE_2019_188.pdf?sequence=1) (дата звернення 15.10.2022).
4. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в

Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при президентіві України*. Серія «Державне управління». 2018. №1. С. 5–11

5. Лісова Р. М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Дніпро, 23 квітня 2020 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 88–90.

6. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т.3. №4. С. 77–87.

7. Руденко М.В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3–13.

8. Струтинська І.В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48 2. С. 91–96.

9. Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.

10. Іванова Л.О., Вовчанська О.М. Сучасні тенденції світового ринку цифрового туризму. Eurasian scientific congress: abstracts of the 3rd International scientific and practical conference. Barcelona, 2020. P. 406–412.

11. Кожухівська Р.Б. Напрями застосування інформаційних технологій у комунікаційних стратегіях українських туристичних підприємств і підприємств індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. 2015. №10. С. 119–125.

12. Маховка В.М. Інтерактивні

та Smart-технології в туризмі. *Методологія та практика сталого розвитку туризму: кол. моногр.* Полтава : ПП «Астроя», 2018. С. 148–154.

13. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика. К.: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2008. 493 с.

14. Чаркіна Т.Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту : дис. д-ра екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством ; 051-Економіка / Дніпр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В.Лазаряна ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. Харків, 2021. 566 с.

## REFERENCES

1. Dykan V.L., Korin M.V. (2020). Kontseptsiia vprovadzhennia tsyfrovoho reinzhyrnyhu v diialnist promyslovykh pidpryemstv. [Concept of implementing digital reengineering in the activities of industrial enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Seriia «Ekonomika». № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264> (Accessed 08.10.2022).

2. Dannikov O.V., Sichkarenko K.O. (2018). Kontseptual'ni zasady tsyfrovizatsiyi ekonomiky Ukrainy [Conceptual principles of digitalization of Ukraine's economy]. *Market infrastructure*. No 17. P. 73–79.

3. Hrytsenko A.A. (2019). Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend ekonomichnoho ta suspilnoho rozvytku. [Digitalization as a modern trend of economic and social development]. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31495/ZE\\_2019\\_188.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31495/ZE_2019_188.pdf?sequence=1) (Accessed 15.10.2022).

4. Kuybida V.S., Karpenko O.V., Namestnik V.V. (2018). Tsyfrove vryaduvannya v Ukraini: bazovi definitysiyi

- ponyatiyno-katehorial'noho aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus]. Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Public Administration Series.No 1. P. 5–11.
5. Lisova R.M. (2020). Digital transformation and strategic business model management, Suchasnyj menedzhment: tendentsii, problemy ta perspektyvy rozvytku:V Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia molodykh vchenykh i studentiv: tezy dopovidej [Modern management: trends, problems and prospects of development:V International scientific-practical conference of young scientists and students: abstracts], Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine, 2020, pp.88-90.
6. Nikitin Y.O. and Kul'chyts'kyj O.I. (2019). Digital paradigm as a basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation. [Digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohi*. vol. 3, no. 4, pp. 77—87.
7. Rudenko M.V. Tsyfrovizatsiia: katehorialni osoblyvosti ta spetsyfika traktuvannia. [Digitalization: categorical features and specifics of interpretation]. *Ekonomichnyi forum*. 2021. № 4. P. 3-13.
8. Strutyns'ka I.V. (2019). Definitions of the concept of "digital transformation", *Naukovopraktychnyj zhurnal "Prychornomors'ki ekonomichni studii"*, [Online], vol. 482, pp. 91—96, available at: [http://bses.in.ua/journals/2019/48\\_2\\_2019/19.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf) (Accessed 22 June 2021).
9. Tokmakova I.V., Shatokhina D.A., Melnyk S.V. (2018). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. [Strategic management of enterprise development in the context of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*. № 64. P. 283–291.
10. Ivanova L.O., Vovchanska O.M. (2020). Suchasni tendentsii svitovoho rynku tsyfrovoho turizmu. [Current trends in the global digital tourism market]. Eurasian scientific congress : abstracts of the 3rd International scientific and practical conference. Barcelona, P. 406–412.
11. Kozhukhivska R.B. (2015). Directions of application of information technologies in communication strategies of Ukrainian tourist enterprises and enterprises of the hospitality industry. [Directions of application of information technologies in communication strategies of Ukrainian tourism enterprises and hospitality industry enterprises]. *Business Inform*, vol.10, P. 119–125.
12. Makhovka V.M. (2018), Interactive and Smart-technologies in tourism. Metodolohiya ta praktyka stalogo rozvytku turizmu [Methodology and practice of sustainable tourism development], Astraya, Poltava (in Ukrainian)
13. Melnychenko, S.V. (2008), Informatsiini tekhnolohii v turizmi: teoriia, metodolohiia, praktyka [Information technologies in tourism: theory, methodology, practice], KNTEU (in Ukrainian)
14. Charkina T. Yu. (2021) Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia upravlinnia systemy pasazhyrskym antykryzovoho kompleksom zaliznychnoho transportu [Theoretical and methodological foundations of the formation of an anti-crisis management system for the passenger complex of railway transport] : dys. ...d-ra ekon. nauk : 08.00.03 – ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom ; 051-Ekonomika / Dnibr. nats. un-t zalizn. transp. im. V.Lazariana ; Ukr. derzh. un-t zalizn. transp. Kharkiv. (in Ukrainian)