

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА
ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРАЄЗНАВСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ступінь вищої освіти МАГІСТР

на тему ” **СУЧАСНІ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ В
МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ**”

Виконав: здобувач вищої освіти

II курсу, групи Тур-61

спеціальності 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва спеціальності)

освітньої програми Туризм і рекреація

БАЛИЧ Максим Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник к.е.н, доцент

(наук. ступінь, вчене звання, ім'я та прізвище)

Рецензент: Любомир КРАВЕЦЬ

(ім'я та прізвище)

ДУБЛЯНИ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ СТЕПАНА ГЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТУ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОГО
РОЗВИТКУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРАЄЗНАВСТВА

Ступінь вищої освіти Магістр
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)

Спеціальність 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва)

Освітня програма «Туризм і рекреація»
(назва ОП)

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.завідувача кафедри
туризму, рекреації та краєзнавства
(назва кафедри)

(підпис)

(ім'я та прізвище)
“ ” 20__ року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Балича Максима Ігоровича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Сучасні інтернет-технології в менеджменті туризму та гостинності»

Керівник роботи _____
(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом ЛНУП від “10” жовтня 2025 р. 1291-4

2. Строк подання здобувачем роботи до 12 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань сучасних інтернет-технології в менеджменті туризму та гостинності, довідкові матеріали, література на туристичну тематику.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

1.1. Концептуальні засади цифрової трансформації туристичної індустрії

1.2. Інформаційно-комунікаційні технології та їх роль у формуванні туристичних послуг

1.3. Сучасні моделі цифрового маркетингу в індустрії гостинності

2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИСТИЧНИХ І ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Технологічна інфраструктура туристичних та готельних підприємств

2.2. Використання цифрових комунікацій у взаємодії з клієнтами

2.3. Інноваційні інтернет-технології в операційній діяльності

2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища

3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Стратегічні пріоритети цифрової трансформації туристичної індустрії

3.2. Підвищення ефективності менеджменту на основі цифрових рішень

3.3. Перспективні напрямки розвитку інтернет-технологій у туризмі та гостинності

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):рисунки, таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата		Відмітка про виконання
		завдання видав	завдання прийняв	
Стан охорони навколишнього середовища				

7. Дата видачі завдання “13” жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи	13.10.2025	
2.	Розробка плану кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою, збір практичних матеріалів	до 21.10.2025	
3.	Написання вступу і I розділу	до 31.10.2025	
4.	Написання II розділу	до 11.11.2025	
5.	Написання III розділу	до 21.11.2025	
6.	Написання висновків	до 19.11.2024	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи і подання науковому керівнику для написання відгуку	до 25.11.2025	
8.	Перевірка тексту кваліфікаційної роботи на унікальність. Скерування на зовнішню рецензію	до 02.12.2025	
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі	12.12.2025	
10.	Захист кваліфікаційної роботи перед Екзаменаційною комісією	22.12.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Максим БАЛИЧ

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

(ім'я та прізвище)

УДК 338.486:004.738.5

Кваліфікаційна робота: 107 сторінок, включаючи 17 таблиці, 23 рисунки, 75 літературних джерел.

Балич М.І. Сучасні інтернет-технології в менеджменті туризму та гостинності. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 Туризм і рекреація. Львів: ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2025. 107 с.

У роботі всебічно розкрито теоретичні основи сучасних інтернет-технологій у менеджменті туризму та гостинності, розглянуто концептуальні засади цифрової трансформації туристичної індустрії, охарактеризовано інформаційно-комунікаційні технології та їх роль у формуванні туристичних послуг, описано сучасні моделі цифрового маркетингу в індустрії гостинності.

Проаналізовано використання інтернет-технологій у менеджменті туристичних і готельних підприємств. Розглянуто технологічну інфраструктуру туристичних та готельних підприємств. Проаналізовано використання цифрових комунікацій у взаємодії з клієнтами. Досліджено вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища.

На основі результатів досліджень розроблено низку рекомендацій щодо пріоритетних напрямів вдосконалення управління туристичними підприємствами на основі інтернет-технологій. Розглянуто стратегічні пріоритети цифрової трансформації туристичної індустрії. Запропоновано підвищення ефективності менеджменту на основі цифрових рішень. Окреслено перспективні напрямки розвитку інтернет-технологій у туризмі та гостинності.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню сучасних інтернет-технологій в менеджменті туризму та гостинності

У першому розділі «Теоретичні основи сучасних інтернет-технологій у менеджменті туризму та гостинності» розкрито теоретичні основи сучасних інтернет-технологій у менеджменті туризму та гостинності, розглянуто концептуальні засади цифрової трансформації туристичної індустрії, охарактеризовано інформаційно-комунікаційні технології та їх роль у формуванні туристичних послуг, описано сучасні моделі цифрового маркетингу в індустрії гостинності.

У другому розділі «Аналіз використання інтернет-технологій у менеджменті туристичних і готельних підприємств» проаналізовано використання інтернет-технологій у менеджменті туристичних і готельних підприємств. Розглянуто технологічну інфраструктуру туристичних та готельних підприємств. Проаналізовано використання цифрових комунікацій у взаємодії з клієнтами. Досліджено вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища.

У третьому розділі «Напрями вдосконалення управління туристичними підприємствами на основі інтернет-технологій» розроблено низку рекомендацій щодо пріоритетних напрямів вдосконалення управління туристичними підприємствами на основі інтернет-технологій. Розглянуто стратегічні пріоритети цифрової трансформації туристичної індустрії. Запропоновано підвищення ефективності менеджменту на основі цифрових рішень. Окреслено перспективні напрямки розвитку інтернет-технологій у туризмі та гостинності

Ключові слова: інтернет-технології, менеджменті туристичних і готельних підприємств, цифрові комунікації, туризм, туристична діяльність.

ANNOTATION.

The thesis is devoted to the study of modern Internet technologies in tourism and hospitality management

The first chapter, 'Theoretical Foundations of Modern Internet Technologies in Tourism and Hospitality Management,' reveals the theoretical foundations of modern Internet technologies in tourism and hospitality management, examines the conceptual foundations of the digital transformation of the tourism industry, characterises information and communication technologies and their role in the formation of tourism services, and describes modern models of digital marketing in the hospitality industry.

The second chapter, 'Analysis of the Use of Internet Technologies in the Management of Tourism and Hotel Enterprises,' analyses the use of Internet technologies in the management of tourism and hotel enterprises. It examines the technological infrastructure of tourism and hotel enterprises. It analyses the use of digital communications in customer interactions. The impact of tourism on the state of environmental protection is investigated.

The third section, 'Areas for improvement in the management of tourism enterprises based on Internet technologies,' develops a series of recommendations on priority areas for improving the management of tourism enterprises based on Internet technologies. It considers the strategic priorities of the digital transformation of the tourism industry. Improvements in management efficiency based on digital solutions are proposed. Promising areas for the development of Internet technologies in tourism and hospitality are outlined.

Keywords: Internet technologies, management of tourism and hotel enterprises, digital communications, tourism, tourism activities.

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ.....	8
1.1. Концептуальні засади цифрової трансформації туристичної індустрії	8
1.2. Класифікація сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у туризмі	19
1.3. Інтернет-технології в системі управління туристичними підприємствами .	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИСТИЧНИХ І ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	41
2.1. Технологічна інфраструктура туристичних та готельних підприємств.....	41
2.2. Аналіз інтернет-технологій у діяльності туристичних підприємств.....	53
2.3. Аналіз використання інтернет-технологій у діяльності готельних підприємств.....	59
2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ	68
3.1. Стратегічні орієнтири цифрової трансформації підприємств туризму та гостинності.....	68
3.2. Підвищення ефективності менеджменту на основі цифрових рішень.....	77
3.3. Перспективні напрямки розвитку інтернет-технологій у туризмі та гостинності.....	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102

ВСТУП

Актуальність теми. Туризм та індустрія гостинності належать до найбільш динамічних секторів світової економіки, формуючи значний внесок у зайнятість, розвиток інфраструктури та міжнародну мобільність населення. Глобальні тенденції свідчать, що успішність функціонування туристичних підприємств дедалі більше залежить від рівня їх цифрової зрілості, здатності адаптувати інтернет-технології та ефективно інтегрувати їх у систему менеджменту. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій став каталізатором формування нової парадигми управління туристичним бізнесом, що ґрунтується на персоналізації сервісу, інтерактивності, автоматизації процесів та переході до цифрових бізнес-моделей [40; 42; 57].

У науковій літературі цифрова трансформація туризму осмислюється через концепції eTourism та smart-туризму, які розглядають інтернет-технології як ядро сучасної туристичної екосистеми. Згідно з підходами Д. Бухаліса, цифровізація охоплює всі стадії туристичного циклу — від пошуку інформації до післясервісної взаємодії — радикально змінюючи структуру ринку та інструменти управління [40; 41]. Подальший розвиток і поширення цифрових рішень у сфері туризму зумовлюють появу нових моделей поведінки споживачів, зростання впливу соціальних мереж, підвищення значення онлайн-репутації та розширення можливостей для створення інноваційних туристичних продуктів [51; 52; 59].

Для України цифрова трансформація туристичної галузі має особливе значення. Вона виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку, засобом оптимізації бізнес-процесів та платформою для стабілізації й відновлення туристичного сектору в умовах соціально-економічних викликів. Дослідження українських учених наголошують, що застосування інтернет-технологій — від CRM-систем до платформ онлайн-бронювання та цифрових каналів маркетингової комунікації — суттєво підвищує гнучкість та результативність управлінських рішень у туристичній сфері [5; 7; 23; 25].

Разом із тим, процес діджиталізації супроводжується рядом проблем: недостатньою інтеграцією цифрових систем, нерівномірним рівнем розвитку інтернет-інфраструктури, обмеженою цифровою компетентністю персоналу, ризиками втрати даних та ускладненням конкуренції в онлайн-середовищі [18; 33; 34]. Це зумовлює необхідність системного дослідження сучасних інтернет-технологій не лише як інструментів маркетингу, але й як комплексного механізму управління туристичними підприємствами.

Метою магістерської роботи є наукове обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту туристичних і готельних підприємств на основі впровадження сучасних інтернет-технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи до цифрової трансформації туристичної індустрії;
- охарактеризувати класифікацію та функціональні можливості сучасних інтернет-технологій у туризмі та гостинності;
- проаналізувати роль цифрових маркетингових комунікацій у формуванні взаємодії з клієнтами;
- дослідити особливості використання CRM-систем, платформ онлайн-бронювання та мобільних сервісів у діяльності туристичних підприємств;
- виявити проблеми, бар'єри та перспективи цифрової трансформації туристичного бізнесу;
- сформулювати напрями вдосконалення менеджменту туристичних і готельних підприємств на основі сучасних інтернет-технологій.

Об'єкт дослідження – процес менеджменту туристичних і готельних підприємств у цифровому середовищі.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади використання сучасних інтернет-технологій у системі управління туризмом і гостинністю.

Методи дослідження. Методологічну основу становлять системний підхід, методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняльний аналіз, елементи статистичного аналізу, контент-аналіз цифрових платформ, а також сучасні концепції eTourism, smart-туризму та цифрового маркетингу [40; 46; 57].

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань цифровізації туризму та гостинності, зокрема дослідження Бухаліса, Гретцель, Мельниченко, Зеленко та інших учених. У роботі використано статистичні дані Державного агентства розвитку туризму України, Державної служби статистики України, а також міжнародні звіти UNWTO, UNEP та UNDP. Додатковими джерелами стали матеріали цифрових платформ Booking.com, Airbnb, Expedia Group та аналітика сучасних CRM- і PMS-систем. Нормативно-правові акти України забезпечили правову основу оцінки цифрових трансформацій у сфері туризму.

Наукова новизна полягає у: – уточненні структури й функціонального наповнення сучасних інтернет-технологій у менеджменті туристичних підприємств;

– формуванні моделі інтеграції CRM, SMM, онлайн-бронювання та мобільних сервісів у єдину систему управління взаємодією з клієнтами;

– обґрунтуванні ролі цифрових рішень у моніторингу екологічного впливу туристичної діяльності;

– визначенні стратегічних напрямів цифрової модернізації туристичних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування сформованих рекомендацій у стратегічному й операційному менеджменті туристичних та готельних підприємств, вдосконаленні цифрових бізнес-процесів, оптимізації маркетингових комунікацій та впровадженні екологічно відповідних практик.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

1.1. Концептуальні засади цифрової трансформації туристичної індустрії

Розвиток інтернет-технологій у туризмі та гостинності має еволюційний характер і тісно пов'язаний із загальним прогресом інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сервісній економіці [18; 28; 40]. На відміну від традиційних форм організації туристичної діяльності, де основний акцент робився на фізичній присутності посередників, друкованих каталогах і телефонних бронюваннях, сучасна туристична екосистема функціонує переважно в цифровому середовищі. Інтернет виступає не лише комунікаційним каналом, а інтегрованою платформою для створення, дистрибуції та споживання туристичних продуктів [40; 42].

Загалом еволюцію інтернет-технологій у сфері туризму та гостинності доцільно розглядати через декілька послідовних етапів (табл. 1.1):

- період становлення комп'ютерних та мережових систем бронювання;
- етап «мережевого eTourism» та Web 1.0;
- етап Web 2.0 та соціальних медіа;
- мобільний та «смарт»-етап розвитку;
- сучасний етап даноцентричних та AI-рішень у менеджменті туризму [42; 57; 70].

Як видно з табл. 1.1, кожен етап розвитку інтернет-технологій супроводжувався суттєвою зміною логіки управління туристичними підприємствами, а також переформатуванням взаємовідносин між учасниками ринку.

На початковому етапі (CRS, GDS) основна мета полягала в підвищенні операційної ефективності: пришвидшенні бронювання, уніфікації тарифів, синхронізації інформації між авіакомпаніями, туроператорами та агентствами [40; 70]. Менеджмент зосереджувався на оптимізації внутрішніх процесів та підключенні до глобальних розподільчих систем як джерела доступу до міжнародного ринку.

Таблиця 1.1 – Основні етапи еволюції інтернет-технологій у туризмі та гостинності

Період / етап	Ключові технології	Вплив на туризм і гостинність	Управлінські акценти
Доінтернетовий та ранньокомп'ютерний (1970–1980-ті)	CRS, GDS, перші комп'ютерні системи бронювання [40; 70]	Автоматизація операцій авіакомпаній та туроператорів, поява глобальних каналів дистрибуції	Операційна ефективність, контроль запасів
«Мережевий eTourism», Web 1.0 (1990–2005 pp.)	Статичні вебсайти, онлайн-бронювання, e-commerce [40; 42]	Перенесення інформації та продажів в онлайн, зростання ролі OTA, дезінтермедіація	Управління онлайн-дистрибуцією, тарифна політика
Web 2.0 та соціальні медіа (2005–2015 pp.)	Соціальні мережі, блоги, платформи відгуків, UGC [50; 62; 63]	Посилення впливу споживачів, формування електронної репутації, «демократизація» комунікацій	Управління eWOM, бренд-менеджмент, робота з лояльністю
Мобільний та «смарт»-етап (2010–2020 pp.)	Смартфони, мобільні додатки, геолокаційні сервіси, хмарні рішення [51; 65]	Турист стає «постійно підключеним», формуються безшовні подорожі, персоналізовані сервіси	Оmnіканальний менеджмент, реальний час, сервісна гнучкість
Данозорієнтований та AI-етап (2020-ті pp.)	Big Data, AI, машинне навчання, чат-боти, recommendation systems [45; 52; 71]	Глибока персоналізація досвіду, передбачувальне управління попитом, автоматизація взаємодії	Аналітика даних, прогнозування, стратегічна цифрова трансформація

Поява Інтернету та розвиток Web 1.0 у 1990–2000-х роках відкрили можливості для прямої взаємодії туристичних підприємств із кінцевими споживачами. Поширення корпоративних вебсайтів, електронних форм запитів та систем онлайн-бронювання призвели до поступового скорочення ролі традиційних посередників і зміщення акценту на електронну комерцію [40; 42]. У цей період провідне значення набули онлайн-туристичні агенції (OTA), метапошукові системи, перші платформи для пошуку та порівняння цін. Для менеджменту це означало необхідність розробки стратегій управління каналами продажу, ціноутворення в реальному часі та контролю за комісіями посередників.

Наступний етап – Web 2.0 та соціальні медіа – змінив одновекторну модель комунікації «підприємство – споживач» на багатовекторну мережеву взаємодію, у якій ключову роль почали відігравати контент, створений користувачами (UGC), рейтинги, відгуки та соціальні мережі [50; 62; 63]. У дослідженнях відзначається, що соціальні платформи перетворилися на головне джерело інформації для туристів на етапі пошуку та планування подорожі [50]. Для підприємств це означало перехід від контрольованого маркетингового повідомлення до управління онлайн-репутацією, моніторингу відгуків, формування спільнот навколо бренду та розробки комплексних SMM-стратегій.

Подальше поширення смартфонів, мобільного Інтернету та локалізаційних сервісів сформувало мобільно-орієнтований етап еволюції, коли турист отримав можливість планувати, бронювати та змінювати свою подорож у режимі реального часу, перебуваючи «на маршруті» [51; 65]. Для менеджменту це означало необхідність розробки мобільних додатків, адаптивних сайтів, інтеграції push-сповіщень, мобільних платежів, а також побудови омніканальної взаємодії з клієнтом (поєднання онлайн та офлайн-каналів у єдиному сервісному ланцюгу).

Сучасний етап пов'язаний із переходом до концепції smart tourism, широким використанням великих масивів даних (Big Data), алгоритмів штучного інтелекту та персоналізованих рекомендаційних систем [41; 45; 52]. Розвиваються «розумні» туристичні дестинації, де цифрова інфраструктура, сенсорні мережі, мобільні сервіси та платформи співучасті (sharing economy) поєднуються в єдине середовище управління туристичними потоками та досвідом відвідувачів. Для менеджменту підприємств це створює нові можливості щодо прогнозування попиту, динамічного ціноутворення, мікросегментації клієнтів і розробки індивідуалізованих пакетів послуг.

З метою візуалізації логіки розвитку інтернет-технологій у туризмі доцільно використати схему еволюції, подану на рис. 1.1.

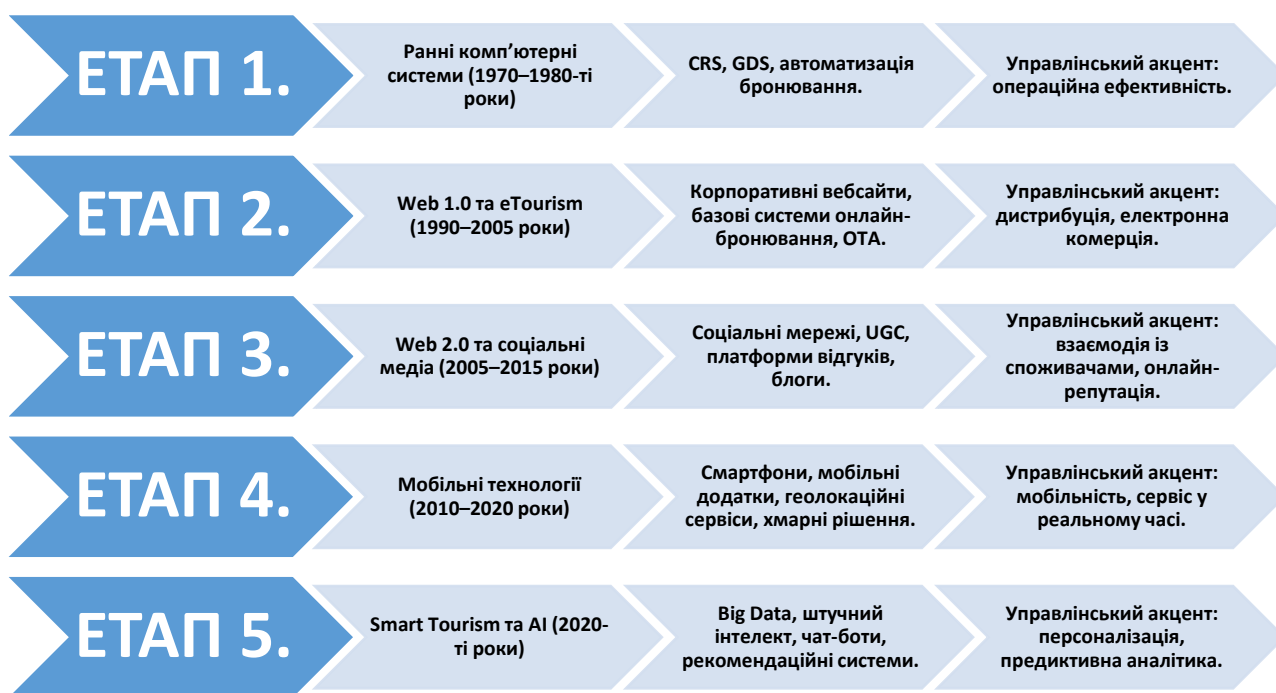


Рис. 1.1. Схема еволюції інтернет-технологій у туризмі та гостинності
Джерело: систематизовано автором на основі [40; 41; 42; 45; 51; 57].

Кожен наступний етап не заперечує попередній, а накладається на нього, створюючи багаторівневу цифрову інфраструктуру менеджменту. Так, сучасне туристичне підприємство, як правило, одночасно:

- підключене до GDS/CRS;
- має власний сайт із можливістю онлайн-бронювання;
- активно використовує соціальні медіа та платформи відгуків;
- пропонує мобільні сервіси;
- інтегрує елементи аналітики даних та AI у рішення щодо маркетингу й сервісу [18; 33; 40; 41].

Таким чином, еволюція інтернет-технологій у туризмі та гостинності відображає перехід від операційної автоматизації до даноцентричного стратегічного менеджменту, де цифрові рішення стають не просто допоміжним інструментом, а базовою основою бізнес-моделі туристичного підприємства.

Цифровізація є ключовим детермінантом трансформації сучасного туристичного ринку, змінюючи не лише способи виробництва й просування туристичних продуктів, а й логіку конкуренції, поведінку споживачів, роль

посередників та структуру ринкових взаємодій. Наукові дослідження підкреслюють, що цифрові технології формують новий тип туристичного середовища — даноцентричний ринок, у якому управлінські рішення ґрунтуються на великомасштабній аналітиці поведінки споживачів, інтерактивних сервісах та алгоритмах персоналізації [40; 42; 51].

Однією з головних структурних змін є зменшення ролі традиційних посередників. Поширення платформ онлайн-бронювання (Booking.com, Expedia, Airbnb), метапошукових систем (Kayak, Skyscanner) та цифрових каналів комунікації сприяло переходу до моделі прямої взаємодії "постачальник — споживач", що суттєво змінило структуру доходів у галузі та перерозподілило ринкову владу на користь платформ [41; 42; 51].

Другою суттєвою зміною є зростання ролі споживача як активного учасника ринку. Завдяки Web 2.0, соціальним мережам та UGC (user-generated content) туристи отримали можливість впливати на репутацію підприємств, формувати інформаційно-комунікаційні потоки, поширювати відгуки та створювати власні контентні продукти. Це спричинило появу нового типу конкуренції — конкуренції за довіру, у якій ключовими активами стають рейтинги, відгуки та цифрова репутація [50; 62].

Третім напрямом структурної трансформації виступає інтеграція бізнес-процесів у цифрові екосистеми. Туристичні підприємства дедалі частіше використовують CRM-системи, хмарні платформи, мобільні сервіси, AI-алгоритми та системи збору й аналізу даних, що дозволяє переходити від реактивного до проактивного, прогностного менеджменту, орієнтованого на динамічне ціноутворення, предиктивну оцінку попиту та персоналізацію взаємодії з клієнтами [45; 57].

Для систематизації ключових структурних змін, спричинених цифровізацією, подано таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Структурні зміни туристичного ринку під впливом цифровізації

СТРУКТУРНА ЗМІНА	ЗМІСТ ЗМІНИ
1. Дезінтермедіація	Скорочення ролі традиційних турагентств; прямий продаж через вебсайти, ОТА та мобільні додатки. Переорієнтація доходів від посередників до платформ.
2. Платформізація ринку	Перевага цифрових платформ (Booking, Airbnb, Expedia), які концентрують попит і пропозицію, встановлюють правила ціноутворення й впливають на ринкову поведінку.
3. Зростання ролі користувацького контенту	Посилення впливу UGC: відгуки, рейтинги, фото, відео. Формування цифрової репутації як нового активу підприємства.
4. Персоналізація туристичного досвіду	Використання Big Data, AI, алгоритмів рекомендацій. Індивідуальні пропозиції, динамічне ціноутворення, прогнозування поведінки клієнтів.
5. Мобільність і «турист у моменті»	Орієнтація сервісів на смартфони: push-сповіщення, мапи, навігація, мобільні платежі, чат-боти.
6. Інтеграція бізнес-процесів у цифрові екосистеми	Використання CRM, ERP, хмарних рішень, омніканальних платформ. Підвищення швидкості управлінських рішень.
7. Зміна моделі конкуренції	Перехід від конкуренції продуктів до конкуренції за довіру, оцінки та репутацію в цифровому середовищі.

Джерело: систематизовано автором на основі [40; 41; 42; 45; 50; 57; 62].

Для відображення логіки впливу цифровізації на ринкову структуру подано схему 1.2.

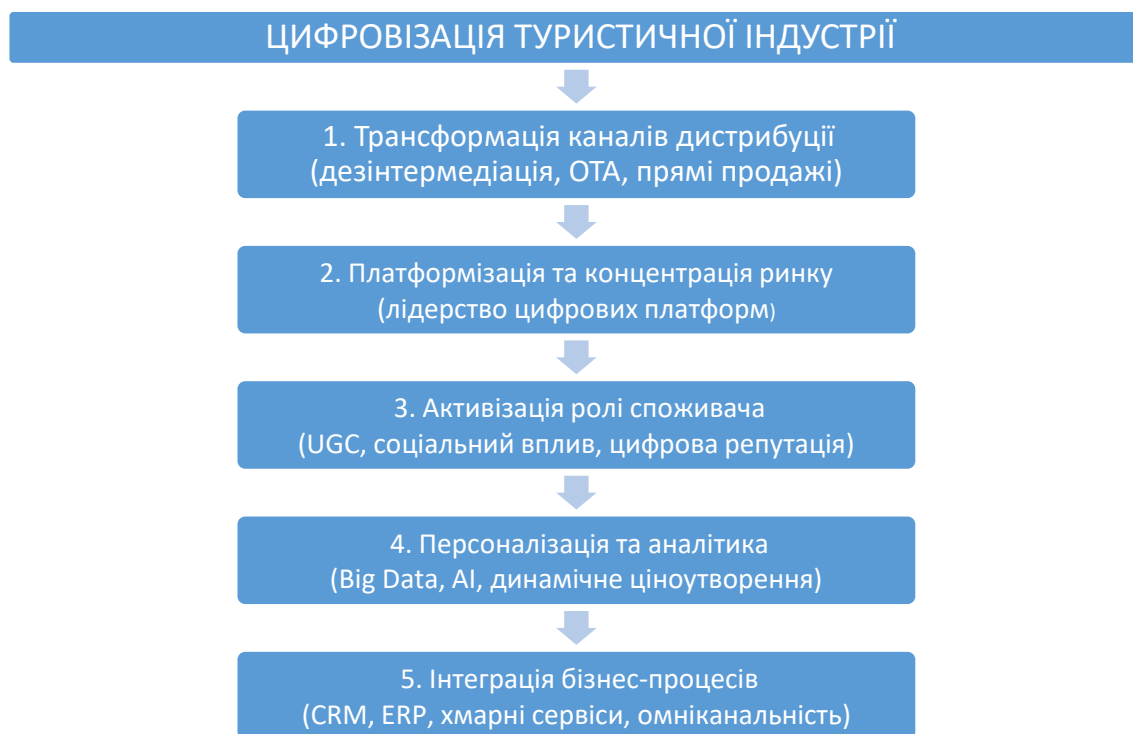


Рис. 1.2. Вплив цифровізації на структуру туристичного ринку

Джерело: розроблено автором на основі [40; 41; 42; 45; 57].

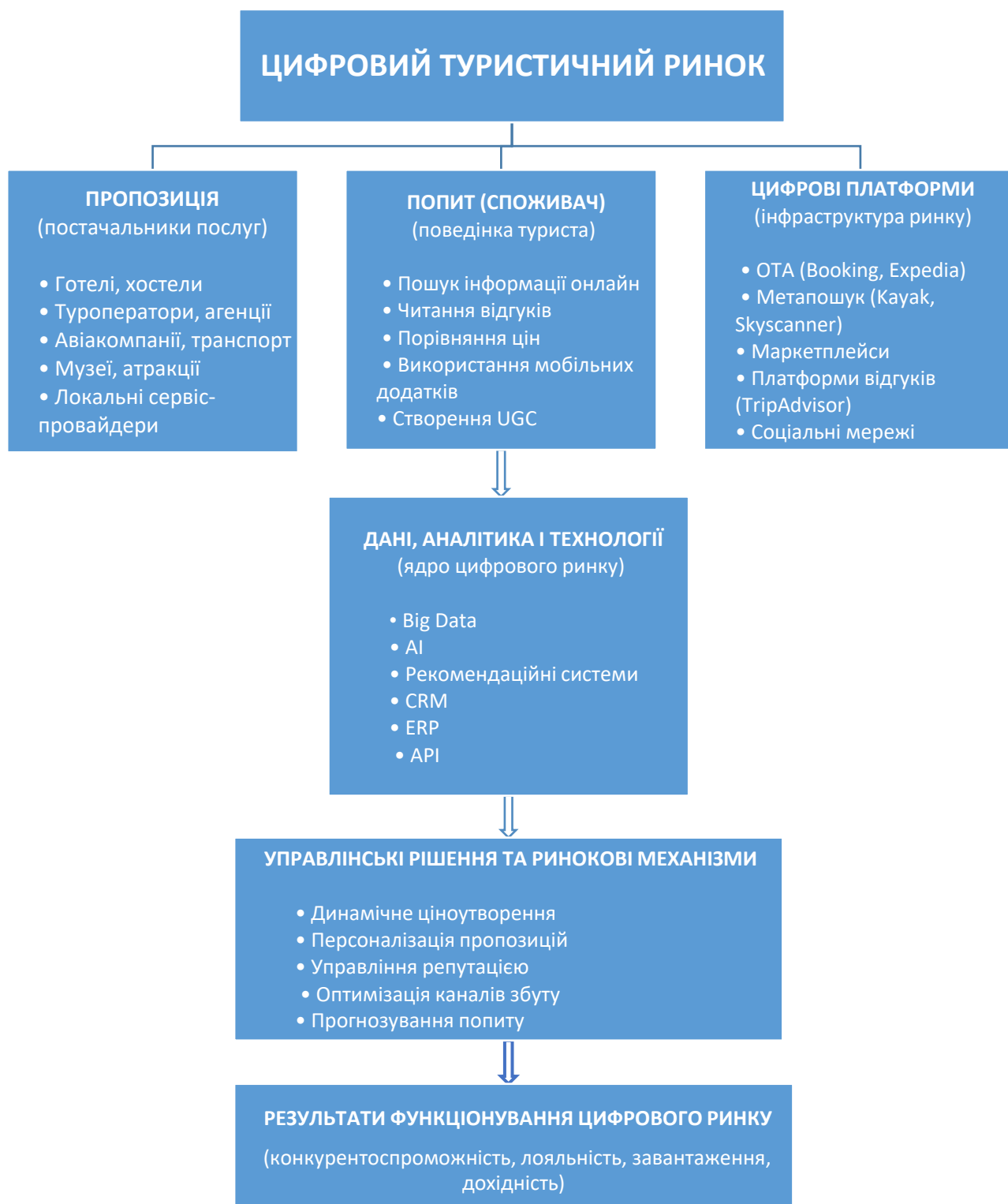


Рис. 1.3. Модель цифрового туристичного ринку

Джерело: розроблено автором на основі [40; 41; 42; 45; 50; 57].

Рис. 1.3 відображає системну логіку функціонування сучасного ринку туризму під впливом цифрових технологій. Її структура показує, що цифровізація не обмежується окремими інструментами, а формує цілісну екосистему, у якій взаємодіють постачальники послуг, туристи, цифрові

платформи та технологічна інфраструктура. У цифровому ринку підприємства мають не лише пропонувати послугу, але й оцифровувати її – забезпечувати присутність в ОТА, мати CRM, використовувати динамічне ціноутворення тощо. Поведенкова активність туриста стає ключовою для формування попиту, а цифровий слід, який він залишає, є базою для аналітики. Платформи концентрують попит і пропозицію, виконують функцію фільтрації інформації та фактично визначають правила ринку через алгоритми ранжування, комісії та політику репутації. Ядро моделі – «Дані, аналітика і технології» - саме тут формується конкурентна перевага, адже підприємства, що вміють працювати з даними, отримують доступ до точних прогнозів і поведінкових моделей. Цифрова модель ринку дозволяє підприємству діяти швидше, точніше та більш персоналізовано.

У сучасній туристичній індустрії конкурентоспроможність підприємства визначається не лише якістю туристичного продукту, але й ефективністю його представлення, доступністю інформації, швидкістю взаємодії зі споживачем та здатністю персоналізувати сервіс. Інтернет-технології стають ключовим стратегічним ресурсом, який забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до динамічних ринкових умов, оптимізувати бізнес-процеси та формувати унікальні ціннісні пропозиції [40; 42; 51].

Управління онлайн-присутністю є одним із базових факторів конкурентоспроможності. Наявність професійного вебсайту, оптимізація контенту для пошукових систем (SEO), присутність у соціальних мережах та на онлайн-платформах бронювання забезпечують:

- збільшення охоплення цільових аудиторій;
- легкість порівняння пропозицій;
- доступ до підприємства 24/7;
- зміцнення онлайн-іміджу та цифрової репутації [50; 62].

У конкурентному середовищі турист обирає ту компанію, про яку легко знайти інформацію, що підвищує значення інтернет-маркетингу як інструменту позиціонування.

Цифрові сервіси дозволяють збирати і аналізувати дані про поведінку користувачів, що дає змогу:

- сегментувати споживачів за поведінковими моделями;
- формувати персоналізовані пропозиції;
- передбачати попит у сезонні та міжсезонні періоди;
- налаштовувати динамічне ціноутворення;
- оцінювати ефективність каналів просування [45; 57].

Підприємства, які використовують Big Data та алгоритми рекомендацій, отримують конкурентну перевагу, оскільки здатні пропонувати туристу саме те, що він очікує, підвищуючи ймовірність бронювання.

Інтернет-технології сприяють:

- автоматизації процесів бронювання та обліку;
- інтеграції CRM/ERP систем;
- зменшенню кількості помилок через автоматичні перевірки;
- оптимізації роботи персоналу;
- швидкому реагуванню на зміни попиту.

Це значно знижує витрати, підвищує продуктивність та забезпечує більш стабільну якість сервісу. Автоматизовані системи управління є критично важливими для підприємств з високою інтенсивністю клієнтського потоку — готелів, туроператорів, авіаперевізників.

Онлайн-взаємодія (соціальні мережі, чат-боти, email-маркетинг, мобільні додатки) дає змогу підприємству бути постійно присутнім у комунікаційному полі клієнта. Це сприяє:

- підвищенню впізнаваності бренду;
- створенню емоційного зв'язку з туристом;
- повторним бронюванням;
- рекомендаціям знайомим (eWOM) [50; 62].

Лояльність у цифровому середовищі формується швидше, ніж у традиційній моделі, але потребує системного контенту та регулярної комунікації.

Інтернет-технології дозволяють створювати нові туристичні продукти:

- віртуальні тури (VR), які стимулюють попит;
- мобільні гідів й персоналізовані маршрути;

- інтегровані сервіси "smart check-in" у готелях;
- цифрові карти, рекомендаційні маршрути;
- інтерактивні системи навігації у туристичних дестинаціях.

Інноваційний продукт дозволяє підприємству диференціюватися від конкурентів та зміцнювати ринкову позицію [57].



Рис. 1.4. Інтернет-технології як інструмент формування конкурентоспроможності туристичного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [40; 41; 42; 50; 57].

Рис. 1.4. демонструє, що інтернет-технології впливають на конкурентоспроможність підприємства через п'ять стратегічних напрямів:

- Забезпечення онлайн-помітності → клієнт дізнається про підприємство.
- Персоналізація пропозицій → клієнт отримує релевантну цінність.
- Оптимізація операцій → клієнт отримує швидший і якісніший сервіс.
- Формування лояльності → клієнт повертається.

- Інновації → клієнт отримує унікальний досвід.

Така модель дозволяє визначити, у яких саме напрямках підприємство повинно розвиватися, щоб підвищити свою ринкову позицію.

У результаті опрацювання теоретичних засад цифрової трансформації туристичної індустрії можна зробити такі узагальнюючі висновки:

Еволюція інтернет-технологій у туризмі має етапний, системний характер, починаючи від базових комп'ютерних систем бронювання (CRS, GDS) і завершуючи сучасними рішеннями на основі Big Data, штучного інтелекту та концепції smart tourism. Кожен етап розвитку цифрових технологій супроводжувався зміною моделі конкурентної боротьби, дистрибуції та комунікацій у галузі.

Цифровізація стала ключовим чинником структурних змін туристичного ринку. Вона зумовила дезінтермедіацію, домінування цифрових платформ (OTA, Airbnb), формування цифрової репутації як нового активу та зростання ролі користувацького контенту. Туристична індустрія перетворилася на платформно-орієнтовану екосистему, де доступ до даних і технологій визначає ринкову владу.

Сучасний турист - цифровий, активний і поінформований, що суттєво підсилює його вплив на ринок. Споживач формує поведінкові тренди, створює контент, впливає на репутацію підприємств і очікує персоналізованого сервісу. Це змушує туристичні компанії впроваджувати аналітику, адаптивні технології й інноваційні формати обслуговування.

Інтернет-технології виступають стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони підсилюють інформаційну доступність, забезпечують персоналізацію пропозицій, підвищують операційну ефективність, формують лояльність клієнтів і дозволяють створювати інноваційні продукти. Переваги отримують ті підприємства, які здатні інтегрувати цифрові рішення в усі бізнес-процеси.

Центральною складовою цифрового ринку є дані та аналітичні технології. Саме вони забезпечують передбачуваність попиту, адаптацію пропозиції, ефективне управління цінами та омніканальну комунікацію. Умовою успіху стає здатність підприємства працювати з інформаційними потоками та використовувати їх для стратегічних рішень.

Важливими інструментами цифрової конкурентоспроможності є CRM-системи, онлайн-платформи бронювання, SMM-комунікації, технології штучного інтелекту та мобільні сервіси. Їх комплексне використання створює синергетичний ефект, підвищуючи якість взаємодії з клієнтами та ефективність управління.

Таким чином, цифрова трансформація виступає не окремим елементом діяльності, а повноцінною моделлю розвитку туристичних підприємств, що змінює структуру ринку, конкурентні механізми і способи створення вартості. Вона формує основу для переходу до smart-дестинацій, інтелектуальних сервісів та стійких управлінських стратегій.

1.2. Класифікація сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у туризмі

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) становлять основу цифрової інфраструктури туристичної індустрії та визначають способи створення, модифікації, просування і доставки туристичного продукту. Їх еволюція сформувала нову парадигму функціонування підприємств сфери туризму — даноцентричну, мережеву та інтерактивну модель, у межах якої конкуренція зміщується з продуктово-орієнтованої на платформно-орієнтовану та технологічно-орієнтовану.

Сучасна класифікація ІКТ у туризмі повинна враховувати не лише технологічні характеристики, а й функціональну роль у бізнес-моделі підприємства, рівень інтеграції в управлінські процеси, ступінь взаємодії із споживачем та вплив на конкурентоспроможність.

Науковий аналіз літератури [40; 42; 50; 57] дозволяє виокремити сім основних груп ІКТ, які утворюють цифрову екосистему туристичного підприємства.

1. Технології інформаційної підтримки та цифрової презентації підприємства. Це базові технології, що формують цифрову ідентичність бренду та забезпечують доступність інформації. До них належать: сучасні адаптивні

вебсайти, SEO/SEM-технології, контент-менеджмент системи (CMS), системи web-аналітики (Google Analytics 4, Hotjar, SimilarWeb), інструменти оптимізації конверсії (CRO-інструменти).

Вони забезпечують доступ туристів до інформації 24/7; формують перше враження; впливають на довіру через швидкість і якість подачі контенту; створюють основу для онлайн-продажів.

Підприємства з якісною цифровою презентацією отримують значно більше органічного трафіку та лояльності аудиторії.

2. Технології цифрових маркетингових комунікацій. Ця група ІКТ охоплює канали, через які підприємство комунікує зі споживачем, формує попит і підтримує лояльність. Основні інструменти:

- соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube);
- платформи для управління контентом: Hootsuite, SMMplanner;
- email-маркетинг та автоматизовані сервіси розсилок;
- чат-боти (Telegram, WhatsApp, Viber);
- онлайн-сервіси для управління репутацією (TripAdvisor, Google Reviews).

Вони необхідні для створення емоційного зв'язку з туристом; підтримка довгострокових відносин; формування електронного WOM (word-of-mouth); оперативне реагування на потреби клієнтів.

Користувацький контент сьогодні є одним із ключових факторів впливу на вибір туриста. Підприємства активно інтегрують UGC у свої маркетингові стратегії.

3. Технології бронювання та електронної дистрибуції. Це найбільш комерційно важлива група ІКТ у туризмі. До неї належать: CRS (Computer Reservation Systems), GDS (Amadeus, Sabre, Galileo), OTA (Booking.com, Expedia, Airbnb), платформи прямого бронювання на сайті, метапошукові системи (Skyscanner, Kayak, Trivago).

Вони забезпечують миттєвий доступ до глобального ринку; дозволяють контролювати тарифи в режимі реального часу; оптимізують завантаженість; усувають географічні обмеження.

Підприємства, які ефективно працюють із OTA та GDS, досягають значно вищих показників продажів і міжнародної видимості.

4. Технології внутрішнього управління (менеджменту). Ці системи забезпечують операційну ефективність та аналітичну інтеграцію бізнесу. Основні системи:

- CRM (HubSpot, Salesforce, Bitrix24);
- ERP (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics);
- PMS для готелів (Opera PMS, Cloudbeds, Fidelio);
- хмарні сервіси (AWS, Google Cloud, Azure);
- системи автоматизованої логістики та інвентаризації.

Вони забезпечують підтримку циклу управління клієнтом (Customer Journey); автоматизацію обліку, управління персоналом, ресурсами; оптимізацію операцій та витрат.

Підприємства переходять від фрагментарного управління до цифрово-інтегрованих бізнес моделей.

5. Аналітичні та інтелектуальні технології. Це ключовий драйвер переходу до smart-management. До них належать: Big Data-аналітика, прогнозне моделювання, системи рекомендацій (AI recommendation engines), BI-платформи (Power BI, Tableau), чат-боти з AI, машинне навчання для сегментації клієнтів.

Вони дають можливість прогнозувати попит, сезонність і поведінкові патерни; формують тарифну політику відповідно до ринку; дозволяють персоналізувати пропозиції на індивідуальному рівні.

Це чинник, який визначає лідерів ринку, оскільки рішення приймаються на основі даних, а не інтуїції.

6. Мобільні технології. Мобільна цифровізація зробила туриста “постійно підключеним”. Приклади:

- мобільні додатки готелів і туроператорів;
- мобільні гідів;
- мапи та навігаційні системи;
- геолокаційні сервіси;
- push-сповіщення і мобільні платежі.

Вони забезпечують підтримку туриста під час подорожі; дозволяють підприємству впливати на рішення туриста в моменті; створюють можливості

для апсейлів і крос-продажів.

7. Інноваційні цифрові технології. Це технології, які визначають майбутнє індустрії:

- VR/AR-тури;
- IoT у готельному обслуговуванні;
- безконтактні технології (smart lock, smart check-in);
- сенсорні мережі в smart-дестинаціях;
- цифрові близнюки туристичних об'єктів.

Інновації забезпечують довгострокову конкурентну перевагу, оскільки створюють нові форми туристичного досвіду.

Таблиця 1.3 – Класифікація інформаційно-комунікаційних технологій у туризмі

ГРУПА ІКТ	ПРИКЛАДИ	СТРАТЕГІЧНА ФУНКЦІЯ
Інформаційна підтримка	CMS, SEO/SEM, веб-аналітика	Формування цифрової ідентичності, доступність інформації
Маркетингові комунікації	SMM, чат-боти, email-маркетинг	Побудова лояльності, UGC, управління репутацією
Онлайн-дистрибуція	CRS, GDS, OTA, метапошук	Глобальна видимість, управління продажами і тарифами
Управлінські системи	CRM, ERP, PMS	Операційна ефективність, автоматизація процесів
Аналітичні технології	Big Data, AI, BI	Прогнозування, персоналізація, стратегічні рішення
Мобільні рішення	мобільні додатки, геолокація	Підтримка туриста в реальному часі
Інноваційні технології	VR/AR, IoT, smart-системи	Створення унікального туристичного досвіду

Джерело: систематизовано автором на основі [40; 42; 50; 57].

Рис.1.5 графічно демонструє взаємозв'язок і послідовність груп ІКТ, виділених у таблиці 1.3. Вона дозволяє побачити, що цифрова інфраструктура туристичного підприємства:

- має ієрархічну структуру, у якій нижчі рівні (інформаційна підтримка) є передумовою для вищих (аналітичні технології та інновації);
- функціонує як інтегрована система, де кожний блок підтримує інші;
- забезпечує повний цикл взаємодії з туристом, від пошуку інформації до післясервісної комунікації;
- підсилює управлінські рішення, оскільки на кожному етапі генеруються дані, що надходять до аналітичного ядра.

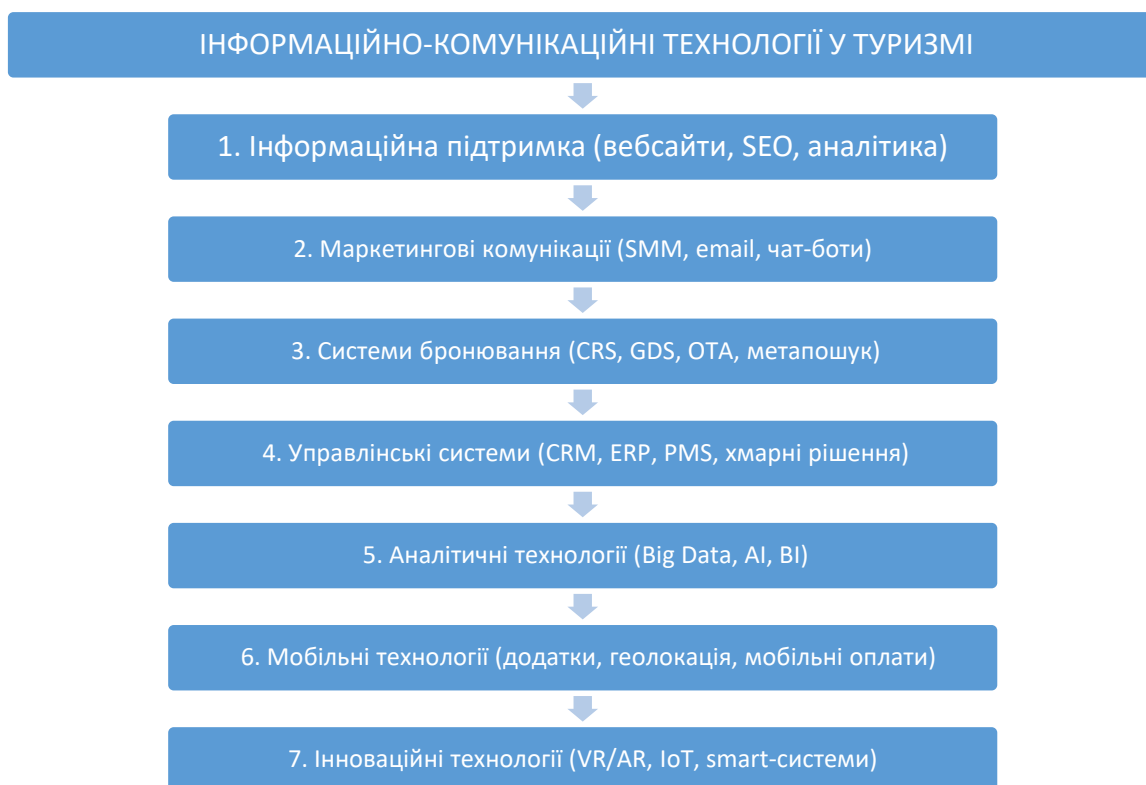


Рис. 1.5 – Інформаційно-комунікаційні технології в туризмі

Джерело: розроблено автором на основі [40; 42; 50; 57].

Таким чином, класифікація ІКТ на рис. 1.5 є не просто переліком технологій, а моделлю цифрової екосистеми туристичного підприємства, яка демонструє взаємозалежність інструментів і логіку їх використання у стратегічному менеджменті.

З огляду на результати систематизації ІКТ (табл. 1.3 та рис. 1.5), можна стверджувати, що сучасні туристичні підприємства не можуть ефективно функціонувати без комплексної цифрової інфраструктури. Кожна група технологій виконує окрему управлінську функцію, а їх інтегроване використання забезпечує:

- підвищення видимості бренду;
- формування конкурентних переваг;
- зниження операційних витрат;
- покращення якості сервісу;
- збільшення доходності;
- створення інноваційних продуктів.

Таким чином, ІКТ є не допоміжним інструментом, а стратегічною основою цифрової трансформації туристичної галузі.

Формування туристичного продукту у цифрову епоху набуває комплексного, багатоступеневого характеру, в якому інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) виступають ключовим інструментом розроблення, модифікації, просування та доставки туристичних послуг. ІКТ змінюють не лише зміст продукту, але й механізми його формування, структуру цінності та сприйняття споживачем [40; 42; 50; 57].

Сучасний туристичний продукт формується за моделлю цифрового сервісного ланцюга, що поєднує етапи створення інформації, її передачі, взаємодії з клієнтом та персоналізації пропозицій. Роль ІКТ на кожному з цих етапів є системною, інтегрованою та стратегічно важливою.

На етапі формування концепції туристичного продукту ІКТ забезпечують:

- доступ до ринкової інформації: аналітика попиту, трендів, сезонності;
- API-підключення до глобальних постачальників послуг;
- віртуалізацію продукту (VR/AR-тури, інтерактивні карти);
- автоматизацію розрахунків та пакетування послуг (динамічні пакети).
- Аналітичні платформи дозволяють визначити:
- які маршрути найбільш популярні;
- які послуги користуються стабільним попитом;
- які сегменти туристів демонструють найвищу платоспроможність.

Це дає змогу підприємству створювати туристичний продукт, орієнтований на реальний попит, а не на традиційні припущення менеджерів.

Туристичний продукт має значну інформаційну складову, а ІКТ забезпечують її: створення, структурування, візуалізацію, персоналізацію.

Елементи інформаційної складової:

- цифровий опис продукту (тексти, фото, відео);
- мультимедійні презентації та VR-моделі;
- інтерактивні маршрути;
- рекомендаційні блоки, що адаптуються до профілю споживача.

Дослідження показують, що якість цифрового опису продукту прямо впливає на конверсію та лояльність туриста [50].

Персоналізація є ключовою конкурентною перевагою. ІКТ забезпечують:

- сегментацію клієнтів на основі Big Data;
- аналіз поведінки користувача у реальному часі;
- створення персональних маршрутів;
- рекомендації за історією пошуку та бронювань.

Завдяки AI підприємства формують динамічні туристичні продукти, що змінюються залежно від:

- бюджету;
- інтересів;
- часу перебування;
- поведінкового профілю туриста.

Сучасні платформи дають змогу використовувати:

- динамічне ціноутворення;
- автоматичне порівняння тарифів конкурентів;
- прогноз попиту та доходності;
- оптимізацію тарифів залежно від завантаження.

Це не лише збільшує прибутковість підприємства, але й робить продукт більш доступним та конкурентним.

Туристичний продукт включає логістичні компоненти (транспорт, заселення, маршрути). ІКТ забезпечують:

- автоматизацію бронювання;
- інтеграцію з GDS та OTA;
- електронні квитки та ваучери;
- мобільну навігацію під час подорожі;
- синхронізацію послуг у пакеті.

Таким чином, туристичний продукт стає більш зручним, швидким, безпомилковим і технологічно адаптивним.

Після продажу продукт не припиняє існувати - він переходить у фазу сервісного супроводу. ІКТ виконують функції:

- комунікації (чат-боти, мобільні додатки, email);
- інформування (push-сповіщення, розклади, погодні умови);
- сервісної підтримки та навігації;
- збору фідбеку;
- керування скаргами.

У результаті турист отримує безперервний цифровий супровід, що підвищує рівень задоволеності.

Таблиця 1.4 – Роль ІКТ у формуванні туристичного продукту

ЕТАП ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТУ	РОЛЬ ІКТ	РЕЗУЛЬТАТ
1. Проектування продукту	Аналітика попиту, VR/AR, API, автоматизація	Створення релевантних, оптимізованих маршрутів і пакетів
2. Інформаційне наповнення	Вебконтент, мультимедіа, інтерактивні карти	Підвищення конверсії, покращення UX, цінність продукту
3. Персоналізація	Big Data, рекомендаційні системи, AI	Індивідуальні продукти, точне задоволення потреб клієнта
4. Ціноутворення	Динамічні тарифи, аналітика конкуренції	Оптимізація доходності, конкурентна ціна
5. Логістичне забезпечення	CRS, OTA, е-квитки, мобільні сервіси	Зручність, швидкість, мінімізація помилок
6. Сервісний супровід	Чат-боти, мобільні додатки, push-сповіщення	Лояльність, комфорт, повторні продажі

Джерело: систематизовано автором на основі [40; 41; 50; 57].

Рис. 1.6 демонструє, що формування туристичного продукту є поетапним цифровим процесом, у якому ІКТ забезпечують:

- аналітичний фундамент для створення продукту;
- інформаційне наповнення, що визначає його конкурентність;
- персоналізацію, що формує індивідуальну цінність;
- комерційну привабливість через оптимізацію тарифів;
- логістичну узгодженість послуг;
- якісний супровід під час споживання.

Завдяки ІКТ туристичний продукт стає: динамічним, адаптивним, технологічно складним і висококонкурентним.

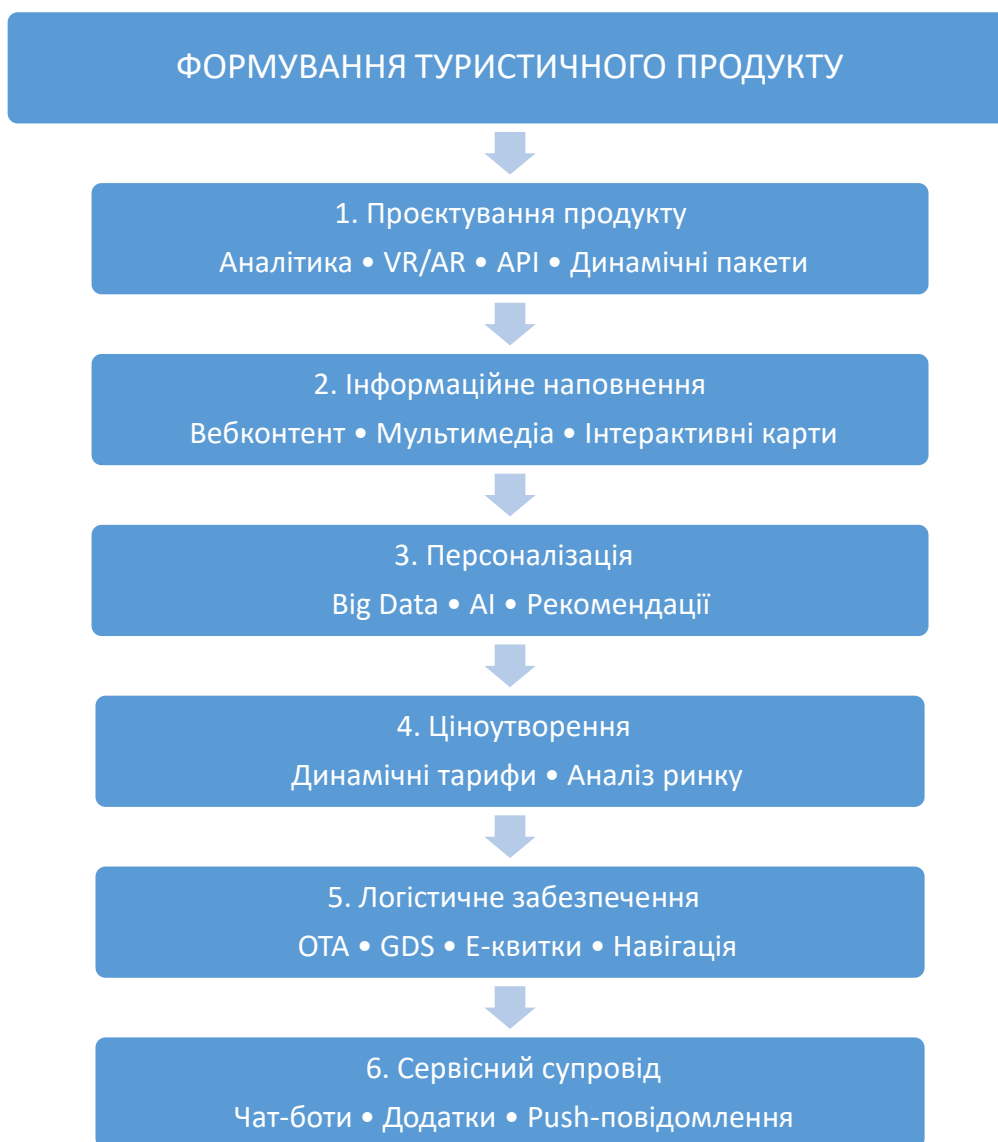


Рис. 1.6. Роль ІКТ у формуванні туристичного продукту

Джерело: розроблено автором на основі [40; 42; 50; 57].

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ІКТ:

- структурно перетворюють туристичний продукт, роблячи його динамічним, персоналізованим та інтерактивним;
- забезпечують прозорість, доступність і контроль на всіх етапах формування продукту;
- знижують інформаційну асиметрію між туристом і підприємством;
- підвищують якість сервісу;
- створюють умови для оптимізації витрат;
- зміцнюють конкурентоспроможність за рахунок інноваційності й адаптивності.

У результаті туристичний продукт стає не статичною послугою, а цифровим рішенням, яке змінюється залежно від потреб туриста та ринкових умов.

Цифрова трансформація туризму сьогодні відбувається не лінійно, а хвилеподібно, спричиняючи глибокі зрушення у структурі попиту, поведінці туристів та бізнес-моделях підприємств. Сучасні тенденції розвитку ІКТ формують нову систему координат, у якій турист виступає не лише споживачем, а й співтворцем продукту, а підприємства переходять від традиційних операційних моделей до адаптивних цифрових екосистем [40; 42; 57].

У цьому контексті доцільно виділити кілька ключових тенденцій, які визначають розвиток технологій у туризмі.

1. Платформізація туристичного ринку та зростання цифрових екосистем. Одна з найпотужніших тенденцій – зміщення ринку від окремих сервісів до платформних рішень. Турист дедалі рідше користується ізольованими сайтами чи сервісами — він існує в екосистемах, які поєднують бронювання, рекомендації, інфраструктуру подорожі, соціальний контент і сервісний супровід.

Ці платформи формують нову логіку конкуренції. Перевагу отримують не компанії з найнижчими цінами, а компанії, що: контролюють взаємодію з туристом, володіють користувацькими даними, забезпечують безперервність сервісу.

Платформізація призводить до того, що турист більше довіряє алгоритму, ніж традиційній рекламі. Фактично, алгоритм стає посередником між туристом і пропозицією.

2. Домінування Data-driven моделей управління. Другою фундаментальною тенденцією є перехід від інтуїтивного менеджменту до даних як основи управлінських рішень. Підприємства використовують не просто статистику, а багатовимірні дані: поведінкові, геолокаційні, транзакційні, емоційні (аналіз відгуків), соціальні (контент у мережах). Ці дані дозволяють: прогнозувати попит із високою точністю, моделювати нові продукти, визначати ефективність каналів продажів, оптимізувати тарифи в режимі реального часу. У результаті управління стає не реактивним, а передбачувальним.

3. Автоматизація контакту з туристом та зміна моделі сервісу. Автоматизація сьогодні не означає знеособлення сервісу. Навпаки — вона робить його: швидшим, персоналізованішим, доступнішим.

Чат-боти, віртуальні асистенти, системи автоматичного прийому запитів, онлайн-консьєрж — це вже не конкурентна перевага, а норма цифрового сервісу. Найважливішою зміною є те, що турист перестає чекати. Він звикає до: миттєвої відповіді, точності, прозорості, можливості вирішити проблему без людського втручання. Тому підприємства з повільною комунікацією структурно втрачають конкурентоспроможність.

4. Зміщення акценту з реклами на довіру та репутацію. Туристичний ринок дедалі більше живе за логікою: «Не що ти говориш про себе, а що про тебе говорить інтернет». Відгуки, рейтинги, UGC, відеоогляди — це нові інструменти формування бренду. Турист ідентифікує якість не через рекламу, а через соціальний цифровий слід підприємства. Тому сучасний маркетинг у туризмі — це: управління репутацією, взаємодія з контентом користувачів, створення умов для органічного зростання довіри. Це означає, що технології, які дозволяють збирати та аналізувати репутаційні дані, стають критично важливими.

5. Поширення мобільних екосистем та “турист у моменті”. Модель поведінки туриста радикально змінилася. Він планує, бронює, фотографує, оцінює та орієнтується через смартфон. Тенденція “tourist-on-the-go” означає: збільшення значущості мобільних додатків, інтеграцію геолокаційних сервісів у продукт, персоналізацію подорожі залежно від місцеперебування, можливість впливати на поведінку туриста в режимі реального часу. Туристичний продукт стає динамічним, змінюючись відповідно до контексту подорожі.

6. Цифрова реальність як спосіб попереднього досвіду. Віртуальні тури, 360° відео, AR-навігація та VR-екскурсії створюють новий тип «пробного досвіду». Турист може: відвідати локацію ще до поїздки, порівняти маршрути не за текстом, а за візуальним сприйняттям, оцінити рівень сервісу, не виходячи з дому. Це не заміник подорожі. Це формування емоційного зв'язку, який стимулює реальний попит.

7. Інтеграція штучного інтелекту у всі етапи взаємодії з туристом. Штучний інтелект перестав бути інновацією — він став інфраструктурою

туристичної індустрії. AI сьогодні: формує рекомендації, аналізує поведінкові патерни, прогнозує попит, управляє тарифами, оптимізує рекламні кампанії, генерує контент, автоматизує обслуговування.

Підприємства, що не інтегрують AI, поступово втрачають позиції, оскільки не можуть конкурувати ні за швидкістю рішень, ні за якістю персоналізації.

8. Поява smart-дестинацій та інтелектуальної туристичної інфраструктури. Розвиток IoT, сенсорних мереж, QR-інфраструктури, автоматизованих систем навігації призводить до появи “розумних” туристичних міст. У таких дестинаціях: елементи туристичного маршруту «спілкуються» між собою, навігація адаптується до руху туриста, транспорт і події синхронізовані, турист отримує інформацію автоматично, логістика стає прозорою та інтегрованою. Така інфраструктура підвищує якість туристичного досвіду без збільшення навантаження на персонал.

Сучасні тенденції розвитку ІКТ у туризмі демонструють, що цифровізація перестала бути інструментом і перетворилася на архітектуру туристичного ринку. Технології формують не лише продукт, а й поведінку туриста, його мотиви та спосіб прийняття рішень.

У підсумку можна стверджувати, що сучасні інформаційно-комунікаційні технології формують новий тип туристичної індустрії — індустрію, яка функціонує на основі даних, персоналізації, цифрових екосистем та безперервної взаємодії з клієнтом. Це не просто тенденція, а структурний зсув, який визначатиме розвиток туризму в найближчі десятиліття.

1.3. Інтернет-технології в системі управління туристичними підприємствами

Управління туристичним підприємством у сучасних умовах перестало бути виключно процесом організації ресурсів, координації операцій та контролю за виконанням функцій. Воно дедалі більше перетворюється на інформаційно-орієнтовану діяльність, у якій ключову роль відіграють цифрові канали комунікації, аналітичні платформи, інтегровані системи управління та мережеві

інструменти роботи зі споживачами [40; 42; 57]. Інтернет-технології не просто доповнюють традиційні методи менеджменту — вони створюють нову логіку управління, трансформуючи всі його підсистеми.

У цьому контексті можна виділити кілька ключових аналітичних тез, що пояснюють роль інтернет-технологій у сучасному управлінні.

1. Інтернет-технології як основа переходу від реактивного до проактивного управління. Традиційний менеджмент туризму здебільшого базувався на реактивній моделі, коли підприємство відповідало на зміни ринку після того, як вони відбулися. Інтернет-технології зруйнували цей підхід, відкривши доступ до: потоків поведінкових даних, інструментів прогностичної аналітики, моделей попиту, що формуються в реальному часі, алгоритмів автоматичного управління цінами. Завдяки цьому підприємства отримали можливість передбачати поведінку туристів, а не лише реагувати на неї.

Проактивне управління проявляється в тому, що:

- ціни оновлюються не за календарем, а відповідно до прогностичного попиту;
- маркетингова активність розпочинається не після падіння інтересу, а коли алгоритм виявляє зниження намірів купівлі;
- запуск продуктів відбувається з урахуванням цифрових трендів.

Отже, інтернет-технології перетворюють управління на аналітичну дисципліну, де рішення зумовлені даними, а не інтуїцією.

2. Розширення управлінської відповідальності через багатовимірність цифрових контактів. Управління туристичним підприємством сьогодні включає контур, який раніше взагалі не належав до менеджменту: управління цифровими точками дотику з клієнтом.

Кожний контакт - вебсайт, сторінка в соцмережах, відгук, чат-бот, мобільний додаток, рекомендаційна система - стає елементом управління. Це означає, що: менеджмент уже не може бути ізольованим від маркетингу, маркетинг не може існувати без аналітики, аналітика неможлива без технологічної інфраструктури.

Таким чином, роль управлінця трансформується: він стає координатором мережових взаємодій, а не лише організатором операцій.

3. Інтернет-технології як засіб формування нової організаційної моделі. Цифрові технології змінюють внутрішню структуру підприємства. Відбувається перехід: від вертикальної структури до платформної логіки, від лінійних процесів до потокового управління, від централізованого контролю до інтегрованих інформаційних систем.

CRM, ERP, PMS, хмарні інструменти і внутрішні цифрові платформи створюють єдиний інформаційний контур, у якому: кожен співробітник бачить актуальні дані, завдання розподіляються автоматично, рішення приймаються швидше, координація дій не потребує зайвих комунікацій.

Управління стає більш прозорим, передбачуваним, стандартизованим, що особливо важливо для готельних мереж і великих туроператорів.

4. Трансформація ролі клієнта в управлінській системі. Інтернет-технології зробили клієнта центральним учасником управління, а не зовнішнім елементом. Сьогодні турист:

- створює контент, який формує репутацію підприємства;
- впливає на позиціонування продуктів через рейтинги;
- проектує свій маршрут за допомогою цифрових інструментів;
- транслиє іншим користувачам свій досвід;
- залишає цифровий слід, на основі якого формуються управлінські рішення.

Отже, роль клієнта змінилася з пасивного споживача на співавтора продукту і співмодератора ринку.

Управління підприємством неможливе без аналізу: відгуків, медіаактивності туристів, поведінкових патернів, результатів UGC. У цьому сенсі інтернет-технології розширюють межі менеджменту, включаючи клієнта в систему управління.

5. Алгоритмізація управлінських процесів та переосмислення ролі персоналу. Завдяки цифровим технологіям дедалі більше управлінських рішень автоматизується: розподіл номерів у готелі, оптимізація тарифів, сегментація клієнтів, управління рекламними кампаніями, аналіз завантаження. Це не усуває роль людини, а переміщує її в зону стратегічних, креативних і ризик-чутливих рішень. Менеджери більше не витрачають час на технічні операції — їхнє завдання полягає в: інтерпретації даних, розробленні стратегічної логіки,

управлінні цифровою репутацією, створенні унікальних сервісних сценаріїв. Таким чином, інтернет-технології переосмислюють сутність управлінської праці.

6. Нові вимоги до стратегічного менеджменту туристичних підприємств. Туристичні підприємства, що інтегрують інтернет-технології, змінюють підхід до стратегічного розвитку:

- стратегія формується на основі даних, а не гіпотез;
- прогнозування стає точнішим, ніж будь-коли раніше;
- конкуренція зміщується в площину технологічних рішень;
- динамічність ринку вимагає швидкої адаптації.

Стратегічна модель стає еволюційною, тобто підприємство безперервно доповнює свою цифрову інфраструктуру і адаптується до змінних умов середовища.

Інтернет-технології формують нову парадигму управління туристичними підприємствами, яка ґрунтується на алгоритмічності, інтегрованості та даноцентричності. Управління перестає бути сукупністю роз'єднаних процесів і перетворюється на мережеву систему рішень, що функціонує у режимі реального часу. ІКТ забезпечують: передбачення поведінки туристів, інтеграцію інформаційних потоків, автоматизацію ключових процесів, індивідуалізацію сервісу, зміну організаційної логіки підприємства.

Зрештою, туристичне підприємство стає цифровим суб'єктом ринку, здатним керувати попитом, адаптувати пропозицію, формувати репутацію та створювати інноваційні продукти в умовах нечітких і швидкоплинних ринкових сигналів.

Прийняття управлінських рішень у туристичних підприємствах традиційно ґрунтувалося на досвіді менеджерів, інтуїтивних оцінках, обмежених даних та періодичній звітності. Цифрова трансформація суттєво змінила цю логіку, перенісши процес ухвалення рішень у сферу аналітики, прогнозування, синхронізованих інформаційних потоків та алгоритмічної підтримки.

Сьогодні інтернет-технології формують середовище, у якому рішення не просто ухвалюються швидше — вони стають точнішими, обґрунтованішими та

менш ризиковими, оскільки базуються на даних, що оновлюються в режимі реального часу [40; 42; 57].

Управлінське рішення завжди залежить від інформації, якою володіє менеджер. Інтернет-технології докорінно змінили цю площину, надавши підприємствам доступ до:

- поведінкових даних туристів (search data, clickstream);
- аналітики бронювань;
- цифрової репутації та відгуків;
- конкурентних даних з OTA і GDS;
- ринкових трендів, що змінюються в реальному часі;
- автоматично згенерованих прогнозів попиту.

Таким чином, інформація стала не статичним звітом, а процесом, який постійно оновлюється в мережевому середовищі.

Менеджер більше не працює з минулим - він працює з теперішнім і майбутнім, що відображене в цифрових слідах туристів.

Рис. 1.7. демонструє, що в цифровому туризмі рішення більше не є інтуїтивними - вони є функцією даних і алгоритмів, а інтернет-технології виступають середовищем генерації цих даних. Кожен цифровий контакт туриста створює інформацію, яка згодом перетворюється на управлінську цінність. Зокрема:

- перегляди маршрутів → оцінка потенційного попиту;
- відгуки → управління якістю;
- поведінка в мобільному додатку → оптимізація сервісу;
- OTA-динаміка → коригування тарифної політики.

Таким чином, система прийняття рішень стає аналітичною, безперервною та поведінково-чутливою.

У туристичних підприємствах багато рішень є міжфункціональними: маркетинг впливає на продажі, продажі - на операційну діяльність, операційна діяльність - на репутацію.

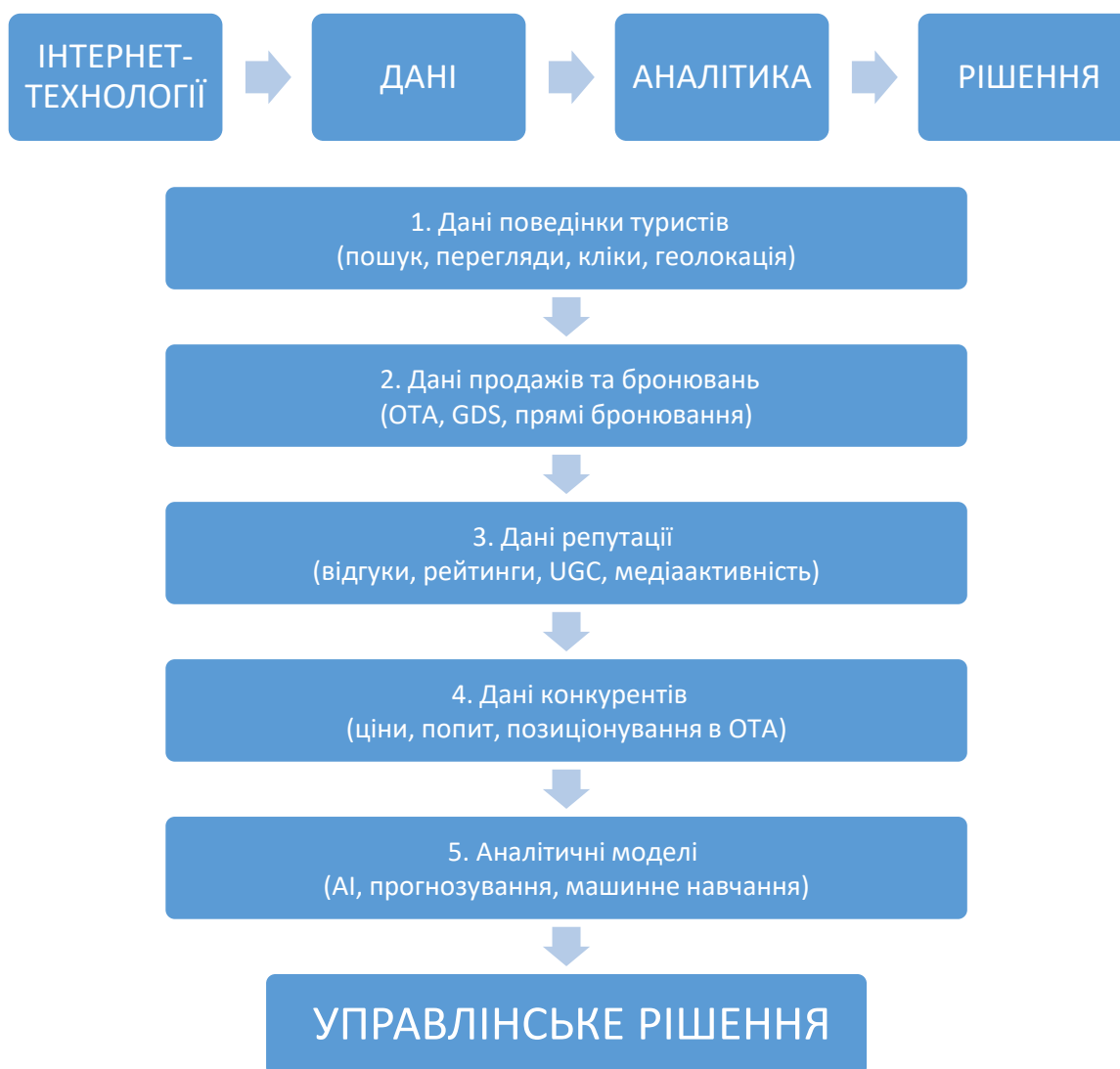


Рис. 1.7. Модель даних для управлінських рішень у цифровому туризмі

Джерело: розроблено автором на основі [42; 50; 57].

До появи цифрових технологій ці процеси були слабо синхронізовані. Сьогодні інтернет-платформи дозволяють створити єдиний інформаційний простір, у якому:

- CRM інтегрована з системами бронювання;
- онлайн-продажі автоматично відображаються в системах управління номерним фондом;
- маркетингові кампанії коригуються відповідно до прогнозової аналітики;
- сервісні дані надходять у реальному часі та впливають на тарифну політику.

Це означає, що рішення в одній підсистемі автоматично змінюють поведінку інших підсистем. Такий підхід називається системним або екосистемним управлінням — і саме він є характерним для сучасного цифрового

туризму.

Таблиця 1.5 – Вплив інтернет-технологій на якість управлінських рішень

СФЕРА УПРАВЛІННЯ	ТРАДИЦІЙНИЙ ПІДХІД	ПІДХІД З ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ
Маркетинг	Рішення на основі припущень	Рішення на основі поведінкових даних та AI-прогнозів
Ціноутворення	Фіксовані або сезонні тарифи	Динамічні тарифи, що змінюються у реальному часі
Продажі	Обмежений прогноз попиту	Прогнозування завантаження та моделей попиту
Операційне управління	Ручні операції та запізнення	Автоматизація, синхронізація даних, швидкість
Якість сервісу	Контроль через скарги	Контроль через аналіз онлайн-відгуків і сервісної аналітики

Джерело: систематизовано автором на основі [42; 50; 57].

Таблиця 1.5 демонструє, що інтернет-технології не просто покращують існуючі процеси, а змінюють саму природу управлінських рішень. Замість рішень «вручну» формується автоматизована логіка, де:

- поведінкові дані → формують маркетинг,
- репутаційні дані → впливають на якість,
- ринкові дані → визначають ціни,
- операційні дані → оптимізують процеси.

У цифровому середовищі підприємство не може дозволити собі «повільне реагування», адже ринок змінюється щогодини. Тому саме інтернет-технології стають основою управлінської адаптивності. Невизначеність — ключова проблема в туризмі: сезонність, коливання попиту, зміна політичних і економічних умов, залежність від погоди, конкуренція міжнародних дестинацій. ІКТ дозволяють значно знизити невизначеність через: моделювання сценаріїв розвитку, аналіз поведінкових трендів у мережі, автоматичне виявлення негативних тенденцій, реагування на репутаційні ризики в реальному часі. Таким чином, рішення стають більш стійкими до зовнішніх змін, а ризики передбачуваними.

Інтернет-технології перетворюють прийняття управлінських рішень на безперервний, інтегрований, поведінково-чутливий процес, у якому дані оновлюються щомоментно, аналітика працює автоматично, рішення приймаються швидше, ніж змінюється ринок, ризики знижуються, підприємство

стає гнучкішим, ефективнішим і прогнозованішим.

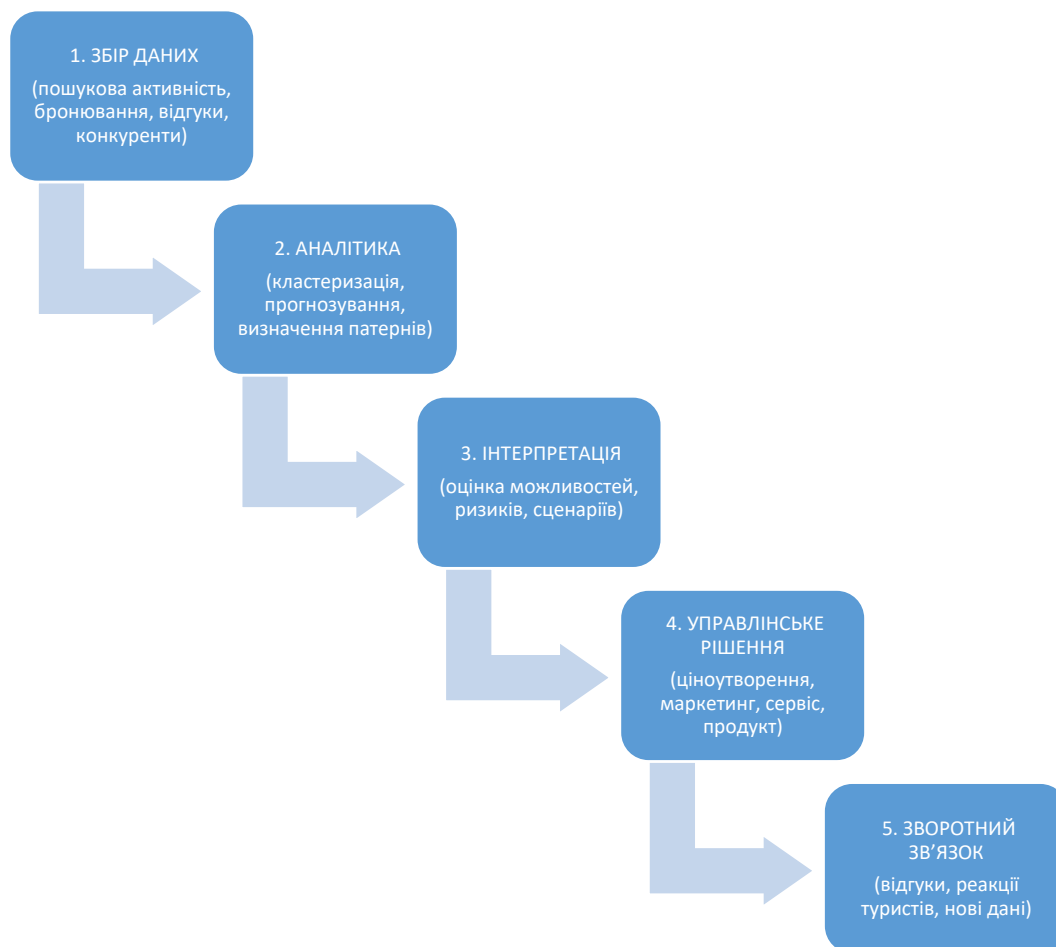


Рис. 1.8 Логіка цифрового управлінського рішення

Джерело: розроблено автором на основі [40; 42; 57].

Ефективність управління туристичним підприємством у цифрову епоху визначається не лише якістю організації внутрішніх процесів, а й здатністю підприємства адаптуватися до мінливої поведінки туристів, динаміки попиту, технологічних змін та інформаційних потоків. Інтернет-технології перетворюються на той інструмент, який забезпечує операційну узгодженість, стратегічну гнучкість і конкурентну стійкість у мінливому туристичному середовищі.

Вони не просто підвищують швидкість і точність окремих управлінських рішень, а змінюють структуру управління, створюючи новий тип ефективності, що базується на даних, алгоритмах, інтеграції та персоналізації.

У традиційній моделі управлінська ефективність обмежувалася якістю координації між підрозділами, оперативною дисципліною персоналу та точністю

планування. У цифровій моделі ключовим чинником стає технологічна інфраструктура, що забезпечує: швидкість обміну інформацією, прозорість процесів, синхронізованість рішень, точність інформаційної бази.

Інтернет-технології формують інфраструктуру, у якій потоки даних між CRM, PMS, ERP, системами бронювання, OTA та маркетинговими платформами поєднані в єдину логічну систему. Це автоматично підвищує ефективність, оскільки:

- усуває дублювання операцій;
- мінімізує помилки людського фактора;
- зменшує затримки між виникненням події та реакцією на неї;
- забезпечує цілісність управлінської інформації.

Ефективність стає результатом не сумлінності персоналу, а якісної роботи цифрової системи, яка створює передумови для правильних рішень.

Однією з фундаментальних трансформацій, яку принесли інтернет-технології, є перехід від управління “наосліп” до управління, заснованого на аналітиці. Дані стають операційним ресурсом, який впливає на всі елементи управління: планування завантаження, тарифну політику, маркетингову активність, структуру туристичного продукту, прогнозування попиту.

Туристичні підприємства, які інтегрують інтернет-технології глибоко, отримують:

- точні прогнози сезонності;
- розуміння цільових сегментів;
- моделі зміни поведінки туристів;
- оптимізацію рекламних бюджетів;
- підвищений коефіцієнт конверсії бронювань.

Ефективність у цьому випадку набуває кількісного виміру, оскільки кожне управлінське рішення формує вимірюваний вплив на фінансові результати.

Автоматизація є одним із ключових механізмів підвищення ефективності. Завдяки інтернет-технологіям оптимізуються: бронювання, комунікація з клієнтами, внутрішні робочі процеси, розподіл ресурсів, контроль якості. Автоматизовані системи зменшують потребу в ручних операціях, що:

- скорочує час обробки запитів;
- підвищує продуктивність праці;
- прискорює обслуговування;
- підсилює конкурентні переваги.

Операційна ефективність перестає бути функцією персоналу й перетворюється на наслідок зрілої цифрової архітектури підприємства.

Інтернет-технології дозволили перейти від стандартизованого сервісу до персоналізованого. Персоналізація:

- підвищує лояльність;
- стимулює повторні бронювання;
- збільшує середній чек;
- формує позитивну цифрову репутацію;
- знижує маркетингові витрати.

Таким чином, сервіс стає економічним інструментом, а не лише операційною функцією. Ефективність вимірюється не тільки внутрішніми показниками, а й зовнішніми — поведінкою туриста, конверсіями, репутаційними індикаторами.

У цифрову епоху ефективність більше не є сталою характеристикою підприємства - вона стає динамічним процесом, що залежить від здатності

Таблиця 1.6 – Взаємозв'язок між інтернет-технологіями та ефективністю управління

НАПРЯМ ВПЛИВУ	ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЩО ЗРОСТАЄ
Автоматизація	Швидкість операцій, зниження витрат
Аналітика даних	Точність прогнозів, оптимальність рішень
Цифрові комунікації	Задоволеність клієнтів, лояльність
Персоналізація	Доходність, повторні бронювання
Інтегровані системи управління	Узгодженість процесів, прозорість

Джерело: систематизовано автором на основі [40; 42; 50; 57].

підприємства адаптуватися до: змін туристичної поведінки, нових каналів дистрибуції, технологічних трендів, репутаційних викликів, інтенсивності ринкової конкуренції. Чим більше систем інтегровано, чим більш автоматизованими є процеси, чим точніші дані — тим швидше підприємство реагує на зміни та мінімізує ризики.

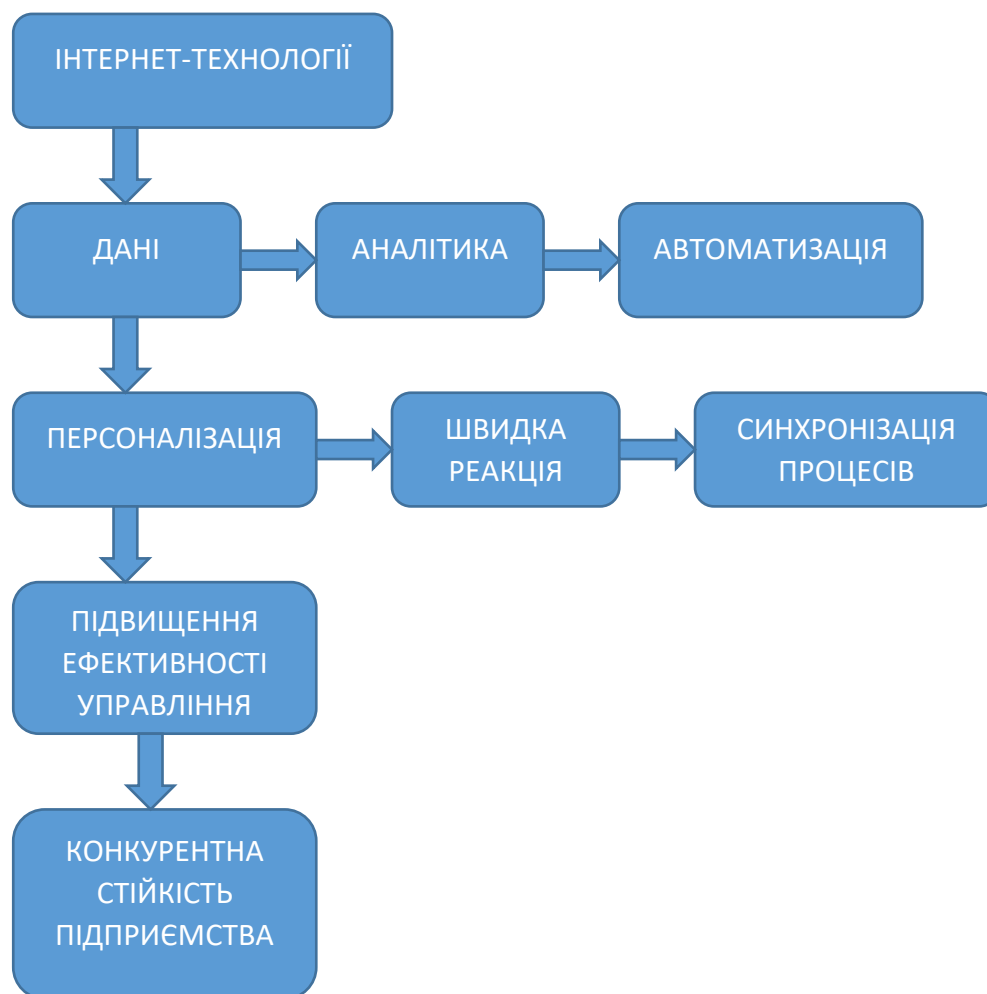


Рис. 1.9. Логіка впливу інтернет-технологій на ефективність управління
Джерело: розроблено автором.

Інтернет-технології формують багатовимірний вплив на ефективність управління туристичним підприємством. Ефективність стає результатом: аналітичності рішень, швидкості реакції, синхронізації управлінських підсистем, автоматизації операцій, персоналізації сервісу, цифрової прозорості процесів.

Усе це дозволяє підприємству працювати не просто краще, а якісно інакше: гнучко, точно, технологічно та конкурентоспроможно. Отже, ефективність управління у цифрових умовах визначається не кількістю персоналу чи обсягом ресурсів, а зрілістю інтернет-технологій і здатністю підприємства інтегрувати їх у всі управлінські процеси.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИСТИЧНИХ І ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Технологічна інфраструктура туристичних та готельних підприємств

У сучасних умовах конкурентний потенціал туристичних і готельних підприємств усе більше залежить від зрілості їхньої технологічної інфраструктури. Вона вже не обмежується окремими програмними продуктами, а формується як інтегрована цифрова екосистема, що поєднує системи управління номерним фондом (PMS), платформи онлайн-бронювання, GDS/OTA-канали, CRM-системи, аналітичні модулі, системи revenue management, мобільні додатки та інші інструменти [40; 42; 57].

У межах цієї екосистеми CRM-системи відіграють роль «ядра взаємодії з клієнтом», оскільки акумулюють дані про гостей, історію їхніх бронювань, уподобання, реакцію на маркетингові кампанії та рівень задоволеності. Саме тому доцільно розпочати аналіз технологічної інфраструктури з детального розгляду CRM як ключового елементу цифрового менеджменту.

Customer Relationship Management (CRM) у туризмі та готельному господарстві давно вийшов за межі простого ведення бази контактів. Сучасні CRM-системи розглядаються як стратегічна платформа керування взаєминами з клієнтами, що поєднує збір даних, сегментацію, персоналізовані комунікації, аналітику попиту та підтримку операційних рішень [40; 50; 57].

Для туристичних і готельних підприємств це означає перехід від фрагментарної роботи з клієнтами до безперервного циклу взаємодії: від першого дотику в онлайн-середовищі до післяпродажного супроводу та формування довгострокової лояльності.

За сучасними дослідженнями, CRM у готельній індустрії прямо пов'язується з покращенням показників задоволеності гостей, зростанням лояльності, підвищенням завантаження та фінансових результатів, оскільки дозволяє системно використовувати дані про клієнта для управлінських рішень, а не лише для обліку [40; 50; 57].

Глобальні ринкові дослідження показують, що CRM-платформи для готельного бізнесу демонструють стаке зростання. За оцінками різних

аналітичних компаній, ринок CRM-рішень для готельної індустрії у 2023–2024 рр. оцінюється в діапазоні 2,1–2,33 млрд дол. США з прогнозним збільшенням до 6,7–7,8 млрд дол. США на початку 2030-х років, що відповідає орієнтовному середньорічному темпу зростання 10–15 % [40; 41]. Ці дані узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Оціночна динаміка світового ринку CRM-платформ у готельній індустрії

Рік / період	Оцінка обсягу ринку, млрд дол. США	Прогноз / факт	Оціночний середньорічний темп зростання (CAGR), %
2023	2,33	факт	–
2024	2,10–2,30	факт (діапазон)	–
2032	≈ 6,74	прогноз	≈ 10,2
2033	≈ 7,80	прогноз	≈ 15,2

Джерело: узагальнено автором на основі [40; 41].

Як видно з таблиці 2.1 (див. табл. 2.1), ринок CRM-рішень для готельної індустрії демонструє експоненційну динаміку зростання, що є прямим відображенням цифрової трансформації туристичного бізнесу. Фактично інвестиції в CRM розглядаються не як другорядні, а як такі, що визначають здатність підприємства конкурувати в середньо- та довгостроковій перспективі.

Важливим є й те, що за результатами опитувань операторів готельного бізнесу понад 70–80 % керівників розглядають CRM як «критичну» або «ключову» інфраструктуру для їхньої діяльності, а не як факультативний інструмент [41; 57]. Це свідчить про перехід CRM із категорії «бажано мати» до категорії «життєво необхідно для виживання та розвитку».

Оцінити роль CRM у менеджменті можна через кількісні ефекти, які фіксуються внаслідок її впровадження. Узагальнення результатів практичних досліджень у готельному секторі показує, що підприємства, які активно використовують CRM-системи, досягають помітного покращення ключових показників ефективності:

- продуктивність персоналу зростає приблизно на 20 %;
- повторні візити гостей збільшуються орієнтовно на 30 %;

- ефективність маркетингових кампаній (залученість, відкриття листів, кліки) зростає на 30–35 %;
- кількість скарг і негативних відгуків скорочується на чверть ($\approx 25\%$) за рахунок швидшого реагування на зворотний зв'язок [41; 50]. Ці ефекти зведено в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Оціночні ефекти впровадження CRM у туристично-готельних підприємствах

Показник	Стан без CRM (умовно)	Стан після впровадження CRM (середні оцінки)	Зміна, %
Продуктивність персоналу (умовний індекс)	100	≈ 120	+20
Частка повторних візитів, %	100	≈ 130	+30
Результативність маркетингових кампаній	100	≈ 135	+35
Частка скарг і негативних відгуків, %	100	≈ 75	-25

Джерело: узагальнено автором на основі [41; 50].

Аналіз таблиці 2.2 дає змогу зробити кілька важливих висновків.

По-перше, CRM-система не є нейтральною технологією: її впровадження генерує відчутні кількісні результати, які відображаються як на внутрішній ефективності (продуктивність праці), так і на зовнішніх метриках (лояльність, повторні бронювання, зменшення негативу).

По-друге, помітне зростання повторних візитів і результативності маркетингових кампаній свідчить про те, що CRM перетворює масовий, «анонімний» маркетинг на персоналізований, адресний, який ґрунтується на реальних даних про клієнта, а не на усереднених сегментах.

По-третє, скорочення скарг на 25 % є маркером того, що CRM не лише підтримує продажі, а й змінює якість сервісу, оскільки дозволяє оперативно відстежувати проблеми, реагувати на них через автоматизовані сценарії комунікації та уникати повторення помилок.

З позицій системного аналізу CRM-система не є ізольованим модулем. Вона виконує роль інтеграційного центру, у якому сходяться дані з різних джерел — PMS, систем онлайн-бронювання, OTA, вебсайту, соціальних мереж, email-розсилок, мобільних додатків тощо [40; 42; 57].

Цей взаємозв'язок відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 – Місце CRM-системи в технологічній інфраструктурі туристично-готельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [40; 42; 57].

Аналіз рис. 2.1 дозволяє зробити кілька аналітичних узагальнень.

По-перше, CRM є центром консолідації клієнтських даних. Усі цифрові дотики туриста – від перегляду сайту до відгуку в соцмережі – фіксуються в єдиному профілі гостя. Це створює умови для більш глибокого розуміння його потреб, побудови довгострокових відносин і розроблення цільових пропозицій.

По-друге, CRM виконує функцію мосту між операційною діяльністю та стратегічним менеджментом. Дані, що надходять із PMS, систем бронювання та каналів комунікації, через аналітичні модулі трансформуються в управлінську інформацію, на основі якої формуються рішення щодо структури продукту, політики цін, програми лояльності, рівня сервісу.

По-третє, інтеграція CRM з аналітичними платформами (BI-системами, інструментами прогнозування та сегментації) переводить управління в площину data-driven підходу, де ключовим ресурсом стають не інтуїція та досвід, а якість та повнота цифрових даних про клієнтів і їхню поведінку [50; 57].

Важливо підкреслити, що CRM-система не просто автоматизує існуючі процеси, а змінює саму логіку роботи з клієнтом.

По-перше, відбувається перехід від епізодичної, транзакційної взаємодії (продаж туру чи готельного розміщення як одноразової операції) до моделі життєвого циклу клієнта, коли підприємство супроводжує туриста до, під час і після подорожі. Це змінює управлінські пріоритети: ключовим показником стає не разовий дохід, а довгострокова цінність клієнта (Customer Lifetime Value).

По-друге, CRM дозволяє переводити роботу з клієнтами з «масової, анонімної» площини до персоніфікованої та поведінково-чутливої. За рахунок сегментації за інтересами, частотою поїздок, чутливістю до ціни, реакцією на промоції підприємство може формувати різні сценарії комунікації, уникаючи «шуму» та перевантаження клієнта нерелевантними пропозиціями.

По-третє, CRM у поєднанні з інструментами штучного інтелекту й машинного навчання дозволяє переходити від реактивного до проактивного сервісу: не лише реагувати на запити туриста, а й передбачати їх. Системи, що аналізують історію перебування, вподобання і відгуки, можуть автоматично генерувати пропозиції, які підвищують задоволеність гостя ще до того, як він сам сформулює потребу.

Отже, CRM-системи в сучасному туристично-готельному бізнесі виконують подвійну функцію. З одного боку, вони є технологічним рішенням, що забезпечує збирання, зберігання та обробку клієнтських даних. З іншого – виступають управлінською платформою, яка формує основу для стратегічних та оперативних рішень, спрямованих на підвищення лояльності, доходності та конкурентоспроможності підприємства.

Кількісні показники розвитку ринку CRM (табл. 2.1) та ефекти від їх впровадження (табл. 2.2) доводять, що інвестиції в CRM мають не лише технологічний, а й чітко вимірюваний економічний результат. Рис. 2.1

демонструє, що CRM є центральним елементом цифрової інфраструктури, через який проходять основні інформаційні потоки, пов'язані з клієнтом.

У підсумку можна стверджувати, що без зрілої, інтегрованої CRM-платформи туристичне чи готельне підприємство втрачає можливість:

- повною мірою використовувати потенціал цифрових каналів;
- будувати довгострокові відносини з клієнтами;
- управляти попитом на основі даних;
- підтримувати стабільну конкурентну позицію на ринку.

Саме тому CRM-системи є не просто одним із компонентів технологічної інфраструктури, а стратегічним ядром сучасного інтернет-менеджменту в туризмі та гостинності.

У технологічній інфраструктурі сучасних туристичних і готельних підприємств системи PMS (Property Management System) та онлайн-бронювання відіграють ключову роль. Вони забезпечують операційну ефективність, точність обліку, управління номерним фондом, автоматизацію процесів та оптимізацію взаємодії з гостем на всіх етапах його життєвого циклу.

У поєднанні з CRM-системами PMS і платформи бронювання формують єдину інформаційну екосистему, у якій операційні процеси та клієнтські дані з'єднуються в цілісну структуру, що підвищує рівень персоналізації, точність управлінських рішень та фінансову результативність підприємства [40; 42; 57].

PMS виконує функції, що були б технічно неможливими або вкрай затратними без цифровізації:

- управління номерним фондом і доступністю;
- реєстрація та поселення гостей;
- облік фінансових операцій і розрахунків;
- контроль за станом номерів;
- взаємодія між департаментами;
- формування звітності;
- інтеграція з POS-системами ресторану та іншими підрозділами.

Сучасні PMS є не просто інструментами для реєстрації гостей — вони виконують роль операційного центру готелю, у якому зосереджені всі дані про

перебування клієнта. Це забезпечує не лише швидкість обслуговування, а й створює фундамент для подальшої персоналізації сервісів через CRM.

Системи онлайн-бронювання (Booking.com, Expedia, Airbnb, Agoda тощо) забезпечують основний обсяг онлайн-продажів та доступ готелю до глобального ринку. Їхня роль полягає не лише в дистрибуції номерів, а й у:

- формуванні попиту через цифрову видимість;
- управлінні тарифами та доступністю;
- отриманні поведінкових даних про гостей;
- автоматизації бронювання;
- зменшенні навантаження на персонал;
- формуванні цифрової репутації.

Системи OTA/GDS по суті стали новою формою маркетингово-продажної інфраструктури, яка визначає конкурентоспроможність готелю в глобальній цифровій екосистемі.

Таблиця 2.3 – Основні функції PMS і систем онлайн-бронювання та їхній вплив на управління

Компонент технологічної інфраструктури	Основні функції	Вплив на управління
PMS (Property Management System)	Управління фондами, реєстрація, облік, звітність, інтеграція	Підвищення операційної ефективності, точності та швидкості процесів
OTA / Online booking systems	Дистрибуція, маркетинг, автоматичне бронювання, рейтинги	Збільшення попиту, оптимізація каналів продажу, репутаційний вплив
Channel Manager	Синхронізація каналів, уникнення overbooking	Зниження ризиків, оптимізація доступності
CRM	Персоналізація, сегментація, аналітика	Підвищення лояльності та доходності

Джерело: узагальнено автором на основі [40; 42; 50].

Як видно з таблиці 2.3, PMS і системи онлайн-бронювання формують технологічну основу операцій і продажів, тоді як CRM відповідає за стратегічну роботу з клієнтами. У поєднанні ці системи створюють модель, у якій кожний цифровий контакт туриста інтегрується в управлінські рішення.

Інтеграція цих систем є одним із ключових чинників цифрової трансформації підприємства, оскільки створює безперервний потік даних між операційною та клієнтською підсистемами.

У такій моделі CRM отримує дані з PMS та систем бронювання автоматично:

- історія перебування;
- категорії номерів, що обирає гість;
- поведінкові патерни (частота, сезонність, тривалість);
- платоспроможність;
- реакція на пропозиції;
- відгуки та оцінки.

На основі цих даних CRM може:

- прогнозувати майбутні візити;
- генерувати персоналізовані пропозиції;
- покращувати програму лояльності;
- коригувати маркетингові кампанії;
- підвищувати ймовірність повторного бронювання.

Таким чином, інтеграція PMS → CRM перетворює клієнтські дані з «технічної інформації» на стратегічний актив підприємства.

Рис. 2.2. демонструє, що PMS та онлайн-бронювання виступають операційною основою, тоді як CRM — аналітичною та стратегічною основою цифрової екосистеми готелю. По суті: OTA генерують попит, PMS забезпечує виконання операцій, CRM трансформує дані в управлінську цінність. Це створює замкнену систему, де кожний елемент залежить від іншого. У такій моделі управління стає циклічним, даноцентричним та поведінково-чутливим.

Провідні міжнародні дослідження демонструють, що підприємства, які здійснили повну інтеграцію PMS, систем бронювання і CRM, досягають таких середніх результатів:

- зростання RevPAR (прибутку на доступний номер) — на 8–12 %;
- скорочення overbooking / underbooking — на 90–95 %;

- скорочення часу на реєстрацію гостя — приблизно на 40 %;
- зростання частки прямих бронювань — на 15–20 %;
- зростання повторних візитів — на 25–30 %;
- покращення загального рейтингу готелю на OTA — на 5–10 % [41; 50; 57].



Рис. 2.2. Схема інтеграції PMS, систем онлайн-бронювання та CRM
Джерело: розроблено автором на основі [40; 42; 57].

Ці дані свідчать, що інтеграція систем є не просто технологічним оновленням — вона формує економічний ефект і конкурентну перевагу.

Інтеграція PMS, систем онлайн-бронювання та CRM створює багаторівневу технологічну платформу, яка визначає конкурентоспроможність туристичного та готельного підприємства у цифровому середовищі.

По-перше, PMS забезпечує операційну точність, швидкість і синхронізацію внутрішніх процесів.

По-друге, системи онлайн-бронювання формують канали доступу до глобального ринку та забезпечують стабільний потік клієнтів.

По-третє, CRM акумулює дані, перетворює їх на управлінську інформацію та забезпечує довгострокову лояльність гостей.

У поєднанні ці три компоненти формують замкнену цифрову екосистему, у якій: кожний контакт з клієнтом фіксується, кожний етап подорожі аналізується, кожне управлінське рішення ґрунтується на даних.

Таким чином, інтеграція PMS–CRM–Booking Systems є основою не лише операційної ефективності, а й стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє йому адаптуватися до швидких змін ринку, формувати інноваційні сервіси та підтримувати максимально точну, надійну та персоналізовану взаємодію з гостями.

Управління туристичними та готельними підприємствами все більше залежить від здатності впроваджувати та масштабувати інноваційні технології. Інновації — це не просто нові інструменти чи модулі додатків; це архітектура майбутнього сервісу, яка визначає рівень конкурентоспроможності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Інноваційні рішення в туризмі та гостинності сьогодні формуються навколо чотирьох ключових технологічних напрямів:

- інтернет речей (IoT);
- штучний інтелект і машинне навчання (AI/ML);
- Мобільні платформи та супердодатки;
- Smart-room технології та автоматизація простору.

Кожний із цих елементів впливає не лише на операційні процеси, а й на поведінку туриста, структуру вартості, сервісну модель та логіку управлінських рішень.

IoT у готельній інфраструктурі передбачає використання сенсорів, мережеских пристроїв та смарт-контролерів, здатних збирати дані в реальному часі та автоматично керувати елементами простору.

Основні практичні напрямки:

- автоматизоване керування освітленням, температурою, вентиляцією;
- контроль енергоспоживання на основі присутності гостя в номері;
- інтелектуальні системи прибирання та контролю стану номерів;

- смарт-ключі та безконтактний доступ;
- інвентаризаційні сенсори (для linen-management, minibar тощо).

IoT зменшує операційні витрати, оптимізує ресурси, знижує навантаження на персонал і покращує гостинний досвід, створюючи відчуття індивідуалізованого простору.

AI-технології в готелях і туристичних компаніях застосовуються для:

- передбачення попиту та оптимізації тарифів (revenue management);
- обробки запитів гостей через чат-боти і голосових асистентів;
- автоматизації рекомендацій туристичних продуктів;
- розпізнавання патернів поведінки гостей;
- персоналізації сервісів на основі їх історії та вподобань;
- аналітичних моделей для сегментації клієнтів.

AI формує нову логіку управління — data-driven, адаптивну і передбачувальну, що підвищує ефективність на рівні прийняття рішень.

Мобільний додаток у готельному бізнесі стає «цифровим продовженням» сервісу. Турист очікує, що значна частина взаємодії буде доступна зі смартфона:

- check-in/check-out без рецепції;
- відкриття дверей номеру через мобільний ключ;
- замовлення послуг (room service, spa, трансфер);
- доступ до карт, рекомендацій та додаткових сервісів;
- персональні пропозиції в режимі реального часу;
- push-сповіщення про події та зміни.

Мобільні платформи створюють ефект безперервності сервісу, де гість отримує інформацію й послуги незалежно від розташування.

Smart-room — це не стільки технологія, скільки модель сервісу, у якій номер автоматизовано під потреби гостя:

- адаптивне освітлення і клімат-контроль;
- голосове керування (Alexa, Google, власні системи готелю);
- мультимедійна інтеграція (Netflix, Spotify, screen-cast);
- автоматизоване реагування на скарги чи запити;

- інтеграція smart-room з CRM для персонального налаштування перед поселенням.

Гість отримує персоналізований простір, який «знає» його вподобання.

Таблиця 2.4 – Порівняльний вплив інноваційних технологій на ефективність управління

Технологія	Основний ефект	Вплив на сервіс	Вплив на витрати	Вплив на конкурентоспроможність
IoT	Автоматизація простору, контроль ресурсів	Комфорт, швидкість	–15–30 % енергоспоживання	Високий
AI	Персоналізація, прогнозування	Швидкі відповіді, точні рекомендації	Зменшення витрат на персонал	Дуже високий
Мобільні платформи	Цифрова автономність гостя	Зручність, миттєвість	Зниження навантаження на рецепцію	Високий
Smart-room	Автоматизація номеру	Індивідуальний комфорт	Скорочення ручних операцій	Дуже високий

Джерело: узагальнено автором на основі [40; 42; 57].

Усі чотири групи технологій забезпечують подвійний ефект — підвищення сервісної якості та зменшення операційних витрат, але AI та smart-room технології мають найсильніший вплив на конкурентоспроможність.

Інноваційні технології не працюють ізольовано; вони формують багатошарову архітектуру, у якій:

- нижній рівень (IoT, AI, мобільні сервіси) генерує дані;
- середній рівень забезпечує цифровий досвід гостя;
- верхній рівень (CRM + PMS) перетворює дані на управлінські рішення.

Це створює динамічну цифрову екосистему, що постійно навчається на поведінці гостей і оптимізує операції.

Інноваційні технології формують нову модель функціонування туристичних та готельних підприємств, у якій ефективність і сервісна якість стають результатом технологічної синергії, а не окремих процесів.

IoT оптимізує ресурси та автоматизує операції. AI забезпечує прогнозування, персоналізацію та алгоритмічний менеджмент. Мобільні платформи формують безперервну комунікацію з клієнтом. Smart-room технології створюють унікальний досвід, який трудно відтворити конкурентам.



Рис. 2.3. Схема інноваційної цифрової екосистеми туристично-готельного підприємства

Джерело: розроблено автором.

У комплексі ці технології: знижують витрати, підвищують якість та швидкість сервісу, збільшують лояльність гостей, відкривають можливості для масштабування, формують сильні конкурентні позиції підприємства.

Інноваційні технології стають стратегічним ядром цифрової трансформації, без якого сучасний туристично-готельний бізнес не може ефективно функціонувати.

2.2. Аналіз інтернет-технологій у діяльності туристичних підприємств

Інтернет-технології для туристичних підприємств сьогодні є не просто інструментом просування чи бронювання, а конструктивним каркасом бізнес-моделі. Вони визначають, як компанія бачить клієнта, як формує продукт, якими каналами здійснює продаж, як управляє репутацією та які управлінські рішення здатна приймати.

У цьому підрозділі доцільно зосередитися на аналізі трьох ключових площин використання інтернет-технологій туристичними підприємствами:

- онлайн-продажі та електронна дистрибуція;
- цифровий маркетинг, комунікації та управління репутацією;
- аналітика, персоналізація та клієнтські дані.

Такий підхід дозволяє розглядати інтернет-технології не як розрізнені інструменти, а як цілісну систему впливу на діяльність туристичного підприємства.

За останні два десятиліття структура продажів у туризмі зазнала радикальних змін. Якщо раніше домінували традиційні офлайнові офіси продажу, то нині основний обсяг бронювань в багатьох сегментах перемістився в онлайн-середовище. Це стосується як міжнародного, так і внутрішнього туризму.

За даними міжнародних аналітичних оглядів, частка онлайн-продажів у глобальному туристичному ринку стабільно зростає й у низці сегментів (авіаперевезення, готельне розміщення, короткострокова оренда житла) вже перевищує 50–60 % загального обсягу бронювань. Цей тренд є незворотним: турист звикає до самостійного пошуку, порівняння та бронювання послуг через вебсайти й мобільні додатки, що принципово змінює роль туристичних підприємств у ланцюгу створення вартості.

Для туроператорів, турагентств, DMC-компаній і онлайн-агрегаторів інтернет-технології виконують у системі продажів щонайменше три ключові функції:

- забезпечують канали доступу до ринку (через власні сайти, OTA, метапошук, агрегатори);
- дозволяють управляти тарифами, доступністю та асортиментом у режимі реального часу;
- забезпечують прозорість для клієнта, який може порівняти кілька пропозицій, не виходячи з онлайн-середовища.

Цифрові канали продажів сьогодні створюють нову конкуренцію: туристичне підприємство вже змагається не лише з локальними гравцями, а й з глобальними платформами, що мають сильні бренди, розвинуту ІТ-інфраструктуру та величезний масив даних про клієнтів.

Таблиця 2.5 – Роль інтернет-технологій у системі продажів туристичних підприємств

Елемент діяльності туристичного підприємства	Традиційна модель (до цифровізації)	Модель з використанням інтернет-технологій	Ключовий ефект
Канали збуту	Офіс продажу, телефон	Вебсайт, ОТА, мобільні додатки, метапошук	Розширення ринку, глобальна присутність
Інформування клієнта	Друковані каталоги, консультації	Онлайн-опис продуктів, фото, відео, UGC	Зростання поінформованості, самостійний вибір
Бронювання	Через менеджера	Самостійне онлайн-бронювання 24/7	Швидкість, зменшення витрат на персонал
Управління цінами	Сезонні, статичні прайси	Динамічне ціноутворення, yield/revenue management	Гнучкість, оптимізація доходів
Аналітика продажів	Післяфактум, за звітами	Реальний час, дашборди, BI	Прогнозованість, точність рішень

Джерело: систематизовано автором на основі опрацьованих джерел [40; 42; 50; 57].

Як видно з таблиці 2.5, інтернет-технології змінюють не лише інструменти продажів, а й логіку управління ними. Якщо традиційна модель була обмежена фізичними каналами та календарними періодами, то цифрова модель дозволяє працювати в режимі реального часу, змінюючи тарифи, позиціонування, асортимент залежно від попиту, поведінки клієнтів та конкурентного оточення.

Цифровий маркетинг у туризмі – це не просто реклама в інтернеті. Це система постійної взаємодії з туристом, у якій змішуються інформування, емоційний вплив, робота з довірою, реакція на відгуки та управління очікуваннями.

Онлайн-присутність туристичного підприємства сьогодні визначається:

- якістю та структурою вебсайту;
- активністю в соціальних мережах;
- видимістю в пошукових системах;
- наявністю та змістом відгуків на платформах (Google, TripAdvisor, ОТА);
- поведінкою у відповідь на негативні чи суперечливі оцінки.

Цифрове середовище формує нову оптику довіри: турист орієнтується не на обіцянки підприємства, а на те, яким є його цифровий слід.

У цьому контексті інтернет-технології дозволяють:

- збирати й аналізувати відгуки в автоматизованому режимі;
- відстежувати згадки бренду;
- реагувати на критику оперативно, у відкритому форматі;
- тестувати рекламні меседжі та контент;
- будувати комунікацію, орієнтовану не на масу, а на конкретні сегменти.

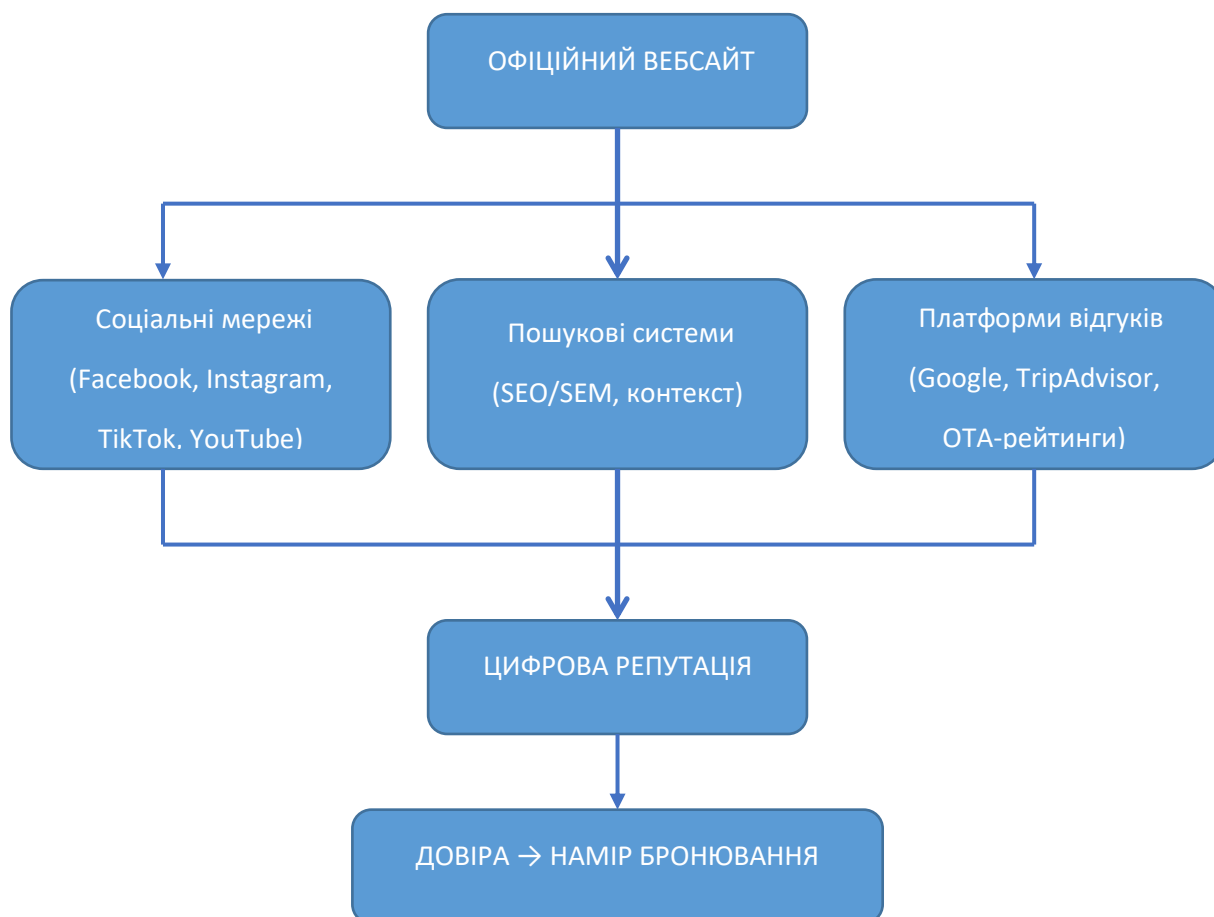


Рис. 2.4. Узагальнена схема цифрової присутності туристичного підприємства
Джерело: розроблено автором на основі опрацьованих джерел [40; 42; 50; 57].

Аналіз рис. 2.4 показує, що цифровий маркетинг у туризмі не є «одним з напрямів діяльності» – він перетворюється на центральний канал формування довіри. Підприємство може мати якісний продукт, але без системної роботи з цифровою присутністю його шанси бути обраним клієнтом суттєво знижуються.

Як свідчить аналіз таблиці 2.6, інтернет-технології дозволяють побудувати багатоканальну модель взаємодії, у якій турист зустрічає підприємство в різних цифрових просторах, а його шлях до бронювання стає результатом сукупного впливу цих каналів, а не однієї точки контакту. Це вимагає від туристичних

підприємств системного підходу до digital-маркетингу, а не фрагментарних акцій.

Таблиця 2.6 – Функціональні ролі інтернет-технологій у цифровому маркетингу туристичного підприємства

Елемент цифрового середовища	Основна функція	Вплив на клієнта	Вплив на діяльність підприємства
Вебсайт	Інформація, продаж	Формує перше враження, дає можливість бронювати	Канал прямого продажу, зниження залежності від посередників
Соцмережі	Комунікація, емоція	Створюють емоційний образ, підтримують контакт	Інструмент лояльності та UGC
Пошукові системи (SEO/SEM)	Видимість, трафік	Впливають на те, чи побачить клієнт пропозицію	Формують органічний і платний потік звернень
Платформи відгуків	Довіра, соціальне підтвердження	Підкріплюють або руйнують намір бронювати	Впливають на репутацію і конверсію
Email / месенджери	Персональна комунікація	Дають відчуття індивідуального звернення	Канал ретенції та upsell

Джерело: систематизовано автором на основі [40; 42; 50; 57].

Окремого аналітичного виміру набуває використання інтернет-технологій як інструменту збору, обробки та інтерпретації даних про клієнтів. Туристичні підприємства, які переходять до моделі data-driven, отримують якісно нові можливості:

- сегментувати клієнтів не лише за соціально-демографічними параметрами, а й за поведінковими патернами (що переглядають, як реагують на пропозиції, які маршрути обирають);
- прогнозувати попит залежно від сезону, продукту, дестинації;
- формувати динамічні пакети послуг, адаптовані до конкретних груп;
- налаштовувати персоналізовані пропозиції, що підвищують конверсію.

Аналітичні платформи, інтегровані з CRM, системами бронювання, веб-аналітикою та каналами комунікацій, створюють єдине інформаційне середовище, де кожна клієнтська дія залишає слід, а цей слід перетворюється на управлінську цінність.



Рис. 2.5. Цикл роботи з клієнтськими даними в туристичному підприємстві
Джерело: розроблено автором.

Цей цикл (рис. 2.5) демонструє, що використання інтернет-технологій у діяльності туристичних підприємств виходить далеко за межі технічних рішень: воно створює динамічну систему навчання, у якій підприємство безперервно адаптується до поведінки своїх клієнтів.

Аналіз використання інтернет-технологій у діяльності туристичних підприємств показує, що вони формують нову модель бізнес-функціонування, у якій:

- онлайн-продажі перетворюються на основний канал доступу до ринку;
- цифровий маркетинг та управління репутацією стають ядром формування довіри;
- аналітика й персоналізація забезпечують ефективність і гнучкість управлінських рішень.

Інтернет-технології дозволяють туристичним підприємствам перейти:

- від одноразових транзакцій до довгострокових відносин із клієнтами;
- від статичних прайсів до динамічного, поведінково орієнтованого ціноутворення;
- від інтуїтивних рішень до data-driven управління;
- від локальної конкуренції до участі у глобальних цифрових ринках.

Це означає, що без системної інтеграції інтернет-технологій туристичне підприємство ризикує опинитися на периферії ринку, незалежно від якості його продукту. Цифрова зрілість стає не просто конкурентною перевагою, а умовою базової життєздатності в сучасній індустрії туризму.

2.3. Аналіз використання інтернет-технологій у діяльності готельних підприємств

Готельний бізнес є одним з найбільш цифровозалежних сегментів індустрії гостинності. На відміну від туроператорської сфери, де інтернет-технології переважно підтримують маркетинг і продаж, у готелях вони проникають у кожний елемент операційної та сервісної діяльності.

Цифрова інфраструктура готелю перетворюється на складну платформу, де всі компоненти — бронювання, PMS, CRM, управління доходами, smart-room технології, цифровий маркетинг, гостинні мобільні сервіси — працюють як цілісна екосистема.

Аналіз використання інтернет-технологій у готельних підприємствах доцільно провести у трьох площинах:

- технології онлайн-дистрибуції та управління каналами продажу;
- технології управління операціями та сервісом гостя;
- технології підвищення управлінської ефективності та фінансового результату.

Цифрова дистрибуція формується як портфель каналів (channel mix), збалансованість якого визначає: маржинальність доходу, рівень завантаженості, стабільність попиту, ступінь залежності від посередників.

Управління портфелем каналів сьогодні можливе лише за умови використання channel manager – системи, що синхронізує тарифи, доступність, пакети, обмеження та сезонність на десятках платформ одночасно.

До цифровізації готелі отримували бронювання переважно:

- з офлайн-агентств;
- через телефон;
- через корпоративні контракти.

У цифрову епоху до 65–80 % бронювань може формуватися через OTA та метапошукові системи. Це створює подвійний ефект: стабільність заповненості, висока залежність від зовнішніх платформ. Наслідок: готелі вимушені розвивати власні digital-канали, щоб уникнути "монопольного впливу" OTA на свої прибуткові моделі.

Готельний сегмент один із перших перейшов до цифрової моделі продажів. Частка бронювань, що здійснюються онлайн, у багатьох країнах перевищує 60–70 %, а для великих міст та туристичних центрів — досягає 80 %. Це означає, що присутність у цифрових каналах і правильне управління ними критично важливі для завантаження готелю та стабільності доходу.

Готель отримує бронювання не лише з власного сайту, а й через:

- OTA (Online Travel Agencies) — Booking.com, Expedia, Agoda;
- GDS (Global Distribution Systems) — Amadeus, Sabre, Galileo;
- Метапошуковики — Google Hotel Search, Trivago, Kayak;
- Channel Manager, який синхронізує тарифи та доступність на всіх каналах.

Без channel manager готель стикається з ризиком overbooking, дублюванням бронювань, затримками в оновленні прайсів, втратою ефективності продажів.

Аналіз таблиці 2.7 демонструє, що OTA стали ключовим елементом дистрибуції, але виконують двояку роль:

- вони забезпечують значний обсяг бронювань,
- але зменшують прибутковість через комісії.

Звідси стратегічне завдання готелю: займати високу позицію на OTA, але поступово нарощувати частку прямих бронювань, що дозволяє підвищувати

RevPAR. Це область, де цифровізація готельного бізнесу проявляється найповніше.

Таблиця 2.7 – Вплив цифрових каналів на ефективність дистрибуції готелю

Канал	Частка бронювань у середньому сегменті	Переваги	Ризики / виклики	Управлінська цінність
OTA	45–65 %	Глобальна видимість, високі конверсії	Висока комісія (15–25 %)	Базовий канал попиту
Власний сайт	15–30 %	Низька комісія, прямий контакт	Залежність від SEO/маркетингу	Підвищення маржинальності
GDS	5–15 %	Доступ до корпоративного сегменту	Висока вартість підключення	Стабільний діловий попит
Метапошук	10–20 %	Порівняння цін у реальному часі	Цінова конкуренція	Вплив на репутацію та вибір

Джерело: авторська систематизація на основі [40; 41; 57].

PMS забезпечує:

- check-in / check-out;
- управління номерним фондом;
- housekeeping;
- контроль оплат;
- інтеграцію з POS, smart-room і CRM.

У сучасної PMS з'явилися нові характеристики:

- cloud architecture, що забезпечує доступ із будь-якого місця;
- API-інтеграції з десятками сервісів;
- операційні дашборди в реальному часі.

Це переводить операції готелю на рівень точності, швидкості й прозорості, який неможливо забезпечити у старих локальних системах. Гості дедалі частіше очікують:

- мобільний check-in замість черги на рецепції;
- відкриття дверей смартфоном;
- автоматичне налаштування світла/температури;
- голосові асистенти в номері;

- миттєвий виклик персоналу через додаток.

Це формує модель готелю як цифрового середовища, а не просто будівлі з номерами.

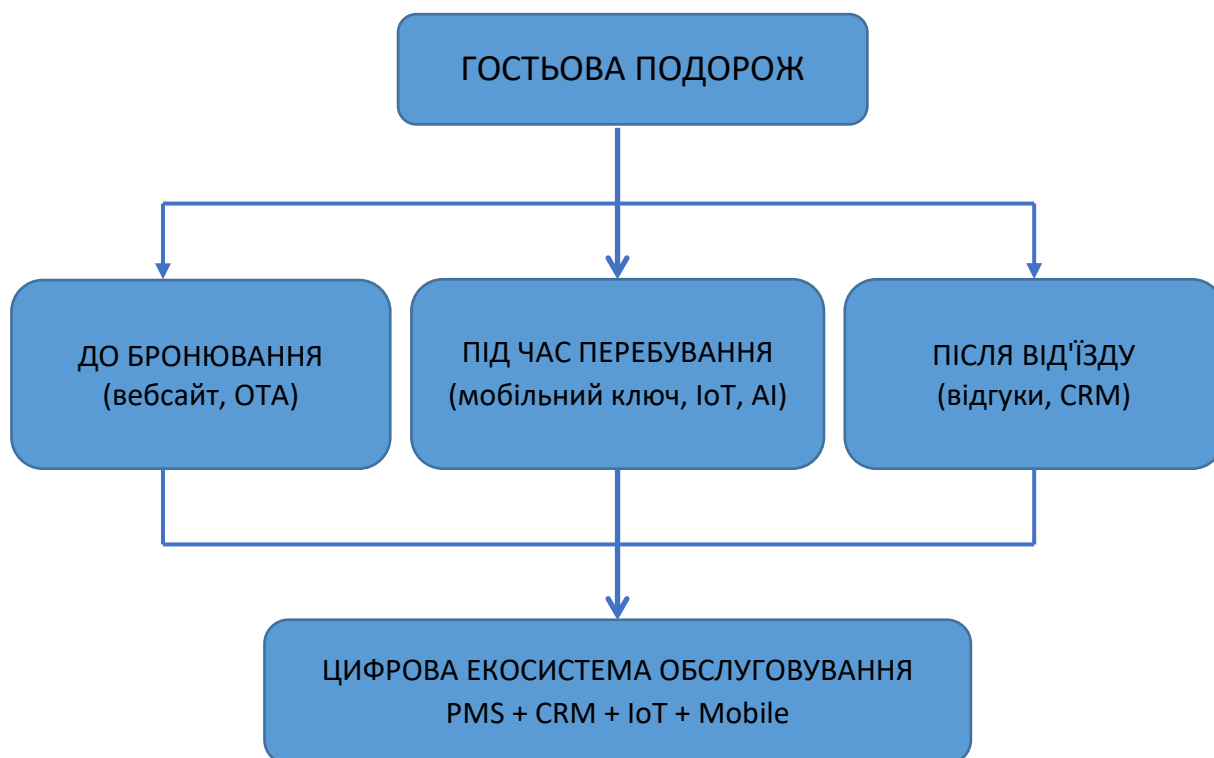


Рис. 2.6 Модель цифрових сервісів сучасного готелю

Джерело: розроблено автором.

Рис. 2.6 демонструє ключовий висновок: цифровий готель — це не набір технологій, а безперервний сервісний цикл, що супроводжує гостя до, під час та після перебування. Revenue management і динамічне ціноутворення. Сучасні готелі використовують:

- алгоритми прогнозування попиту;
- конкурентний аналіз у реальному часі;
- автоматичне коригування тарифів;
- моделі оптимізації заповненості та доходу.

Компанії, що впровадили автоматизовані системи revenue management, демонструють:

- зростання RevPAR на 8–15 %,
- підвищення ADR на 5–10 %,
- зменшення періодів низької завантаженості.

Ці результати підтверджують світові дослідження (STR, Cornell Hospitality Reports).

Готель може прогнозувати:

- категорію номеру, яку ймовірно обере гість;
- ймовірність повторного візиту;
- найбільш релевантні послуги (спа, автомобіль, вечеря);
- чутливість до ціни.

Це робить систему комунікацій адаптивною, а продажі — поведінково орієнтованими.

Таблиця 2.8 – Ефекти використання інтернет-технологій у діяльності готелів

Технологія	Операційний ефект	Фінансовий ефект	Стратегічний ефект
PMS	Швидкість операцій, мінімізація помилок	Скорочення витрат	Прозорість управління
CRM	Лояльність, персоналізація	+30 % повторних візитів	Утримання клієнтів
Revenue management	Оптимізація тарифів	+8–15 % RevPAR	Гнучкість стратегій
OTA + Channel Manager	Стабільність завантаження	Високі комісії → баланс	Глобальна присутність
Smart-room	Комфорт, економія енергії	Зменшення операційних витрат	Конкурентна унікальність

Джерело: узагальнення автора на основі [40; 41; 57].

Аналіз таблиці 2.8 демонструє, що інтернет-технології впливають на готель багаторівнево:

- операційно — автоматизація і зменшення витрат;
- фінансово — зростання доходності;
- стратегічно — формування унікальної конкурентної позиції.

Використання інтернет-технологій у діяльності готельних підприємств формує нову логіку функціонування індустрії гостинності, у якій технологія не є допоміжним інструментом, а визначає сутність сервісу, структуру витрат та модель управління.

Онлайн-дистрибуція стала основним драйвером завантаження готелів, що вимагає точного управління каналами та оптимізації комісій. Цифрові сервіси гостя (mobile, smart-room, IoT) створюють новий стандарт готельного досвіду,

який неможливо відтворити без технологічної інфраструктури. Аналітика, CRM і revenue management перетворюють готель на data-driven організацію, де рішення формуються на основі даних, а не інтуїції. Інтернет-технології підвищують операційну ефективність, забезпечують зростання доходів і формують довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, готель, який не розвиває цифрові сервіси, фактично втрачає здатність конкурувати на сучасному ринку гостинності. Технологічна зрілість стає визначальним фактором успіху підприємства.

2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища

Туристична діяльність має амбівалентний характер у контексті впливу на навколишнє середовище. З одного боку, туризм стимулює розвиток економіки, покращення інфраструктури та підвищення цінності природних ресурсів. З іншого — інтенсивне туристичне навантаження створює низку екологічних ризиків: деградацію ландшафтів, надмірне споживання води й енергії, забруднення, втрату біорізноманіття та зростання викидів CO₂.

Сучасні екологічні дослідження підкреслюють, що масштаби туризму зростають швидше, ніж здатність природних систем до відновлення, що робить питання сталого управління критично важливим. Екологічний вплив формується не лише фізичним використанням ресурсів туристами, але й інфраструктурою, транспортом, готельним бізнесом та цифровими системами, що підтримують туристичні потоки.

Для комплексного аналізу доцільно розглядати вплив туризму у трьох вимірах:

- ресурсне навантаження (вода, енергія, ґрунти, біорізноманіття);
- екологічний слід туристичної інфраструктури;
- вторинний вплив через транспорт, логістику та споживання туристів.

Туризм створює прямий і непрямий антропогенний тиск на довкілля. Основні групи впливів наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні види впливу туристичної діяльності на навколишнє середовище

Категорія впливу	Характеристика	Наслідки
Споживання природних ресурсів	Використання води, енергії, земельних ресурсів, лісів	Дефіцит води, ерозія ґрунтів, деградація ландшафтів
Транспортне навантаження	Авіаперельоти, автобусні перевезення, приватний транспорт	Зростання викидів CO ₂ ; шумове забруднення
Відходи і забруднення	Побутові відходи, стоки, пластик, мікропластик	Забруднення води та ґрунтів, загроза флорі та фауні
Деградація природних територій	Топтання, знищення рослинності, руйнування екосистем	Зменшення біорізноманіття, руйнування природних оселищ
Перевантаження туристичних дестинацій	Овертуризм	Втрата природної цінності, зменшення здатності до самовідновлення

Джерело: узагальнено автором на основі екологічних підходів сталого туризму.

Як видно з таблиці, туристичний вплив має системний характер та охоплює різні рівні екологічного середовища:

- ресурсний (вода, енергія, простір),
- атмосферний (викиди парникових газів),
- біотичний (втрата видів та природних середовищ),
- соціально-просторовий (перевантаження територій).

Особливо критичним є поєднання транспортних викидів та локальних навантажень, які спільно формують комплексний екологічний слід туристичної дестинації.

Сучасні підходи сталого туризму наголошують, що цифровізація не лише покращує управлінську ефективність, але й сприяє зменшенню екологічного навантаження. Інтернет-технології дозволяють:

1. Оптимізувати споживання ресурсів

- IoT-сенсори контролюють воду, світло, клімат;
- автоматичні системи вимикають електрику в пустих номерах;
- цифрові лічильники дозволяють проводити точний моніторинг.

Ефект: до 20–30 % економії ресурсів.

2. Зменшувати потребу в паперовій документації

- електронні ваучери,
- мобільні квитки,
- безконтактний check-in.

Ефект: зменшення вирубки лісів, мінімізація сміття.

3. Керувати туристичними потоками

- цифрові карти,
- мобільні додатки,
- системи моніторингу відвідуваності.

Ефект: зменшення перевантаження популярних маршрутів та охорона природних об'єктів.

4. Підтримувати екологічну освіту туристів

- цифрові повідомлення про правила поведінки;
- інтерактивні маршрути;
- онлайн-навігація, що попереджає про зони охорони природи.

5. Покращувати звітність підприємств

- електронні системи обліку відходів;
- моніторинг екологічних показників;
- цифрові ESG-звіти.

Ефект: прозорість і відповідальність у сфері екології.

Переваги для регіону:

- розвиток екологічної інфраструктури;
- загроза зникнення територій без туризму зменшується через економічну підтримку;
- зростання екологічної культури населення;
- інвестиції в природоохоронні заходи.

Ризики:

- зниження якості довкілля;

- деградація природних територій;
- зростання викидів CO₂;
- амортизація ресурсів швидше, ніж їх відновлення.

Екологічний вплив туризму є неминучим, але ступінь цього впливу залежить від рівня управління, цифровізації та політики сталого розвитку. Сучасні інтернет-технології можуть значною мірою компенсувати негативний ефект, але лише за умови системного, а не фрагментарного застосування.

Екологічний вплив туристичної діяльності є багатограним і включає ресурсне, транспортне, біотичне та просторове навантаження на природні системи. Туризм може виступати як фактор розвитку регіонів, так і фактор їх деградації — залежно від рівня управління, політики охорони природи та застосування цифрових технологій.

Інтернет-технології відіграють ключову роль у мінімізації шкоди завдяки:

- автоматизації контролю ресурсів;
- інтелектуальному управлінню туристичними потоками;
- покращенню екологічної обізнаності;
- цифровій звітності та екологічному моніторингу.

Отже, сталий розвиток туристичної галузі у XXI столітті неможливий без цифрових рішень, які дозволяють узгодити економічні інтереси підприємств із необхідністю збереження природного середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

3.1. Стратегічні орієнтири цифрової трансформації підприємств туризму та гостинності

Цифрова стратегія в туризмі та гостинності – це не окремий документ «про ІТ», а частина загальної бізнес-стратегії, яка визначає:

- яким чином інтернет-технології підтримують ключові бізнес-цілі;
- як організована цифрова інфраструктура;
- які дані збираються і як використовуються;
- які зміни у бізнес-моделі плануються;
- які компетентності потрібні персоналу.

По суті, цифрова стратегія відповідає на запитання: «Як ми перетворюємо технології на системну конкурентну перевагу?». За результатами міжнародних досліджень, протягом останніх років:

- частка онлайн-бронювань у готельному секторі в багатьох країнах перевищує 60–70 %;
- більшість туристів використовують від 3 до 7 цифрових каналів (сайт, соцмережі, ОТА, месенджери, пошук) ще до моменту покупки;
- рейтинг та онлайн-відгуки стали одним із основних факторів вибору готелю чи туру.

Це означає, що підприємство, яке не має чітко сформованої цифрової стратегії, діє за інерцією і реагує на зміни ринку із запізненням. Цифрова стратегія, навпаки, передбачає:

- проактивне управління каналами продажів;
- системну роботу з даними;
- інтеграцію CRM, PMS, онлайн-дистрибуції й маркетингу;
- вбудовані механізми екологічної та соціальної відповідальності.

Ключові блоки цифрової стратегії туристичного або готельного підприємства можна узагальнити у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні компоненти цифрової стратегії підприємства туризму та гостинності

Компонент цифрової стратегії	Зміст	Очікуваний результат
Цифрове бачення та цілі	Як технології підтримують місію та стратегію підприємства	Узгодженість цифрових ініціатив із бізнес-цілями
Цифрова інфраструктура	CRM, PMS, OTA-канали, мобільні сервіси, IoT, аналітика	Створення єдиної цифрової екосистеми
Дані та аналітика	Збір, зберігання, обробка, візуалізація, BI	Прийняття рішень на основі даних
Цифровий клієнтський досвід (CX)	Онлайн-шлях клієнта, персоналізація, омніканальність	Підвищення лояльності та повторних продажів
Організаційні зміни та компетенції	Навчання персоналу, нові ролі, цифрова культура	Готовність колективу працювати в цифровому середовищі
Інформаційна безпека та конфіденційність	Захист даних, відповідність стандартам, кібербезпека	Довіра клієнтів, мінімізація ризиків
Сталість і екологічна відповідальність	Використання ІКТ для зменшення екологічного сліду	Поєднання економічної вигоди та екобезпеки

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення теоретичних підходів до цифрової трансформації.

Таблиця 3.1 демонструє, що цифрова стратегія має мультидисциплінарний характер. Це не лише питання «які системи купити», а комплекс:

- стратегічний (бачення, цілі);
- технологічний (інфраструктура);
- аналітичний (дані й BI);
- сервісний (клієнтський досвід);
- організаційний (структура, компетенції);
- етичний та екологічний (відповідальність).

Якщо хоча б один із цих компонентів випадає, цифрова стратегія втрачає цілісність і перетворюється на набір розрізнених проєктів. Щоб уникнути хаотичної цифровізації, доцільно застосовувати етапну модель формування стратегії. Її логіка подана на рис. 3.1.

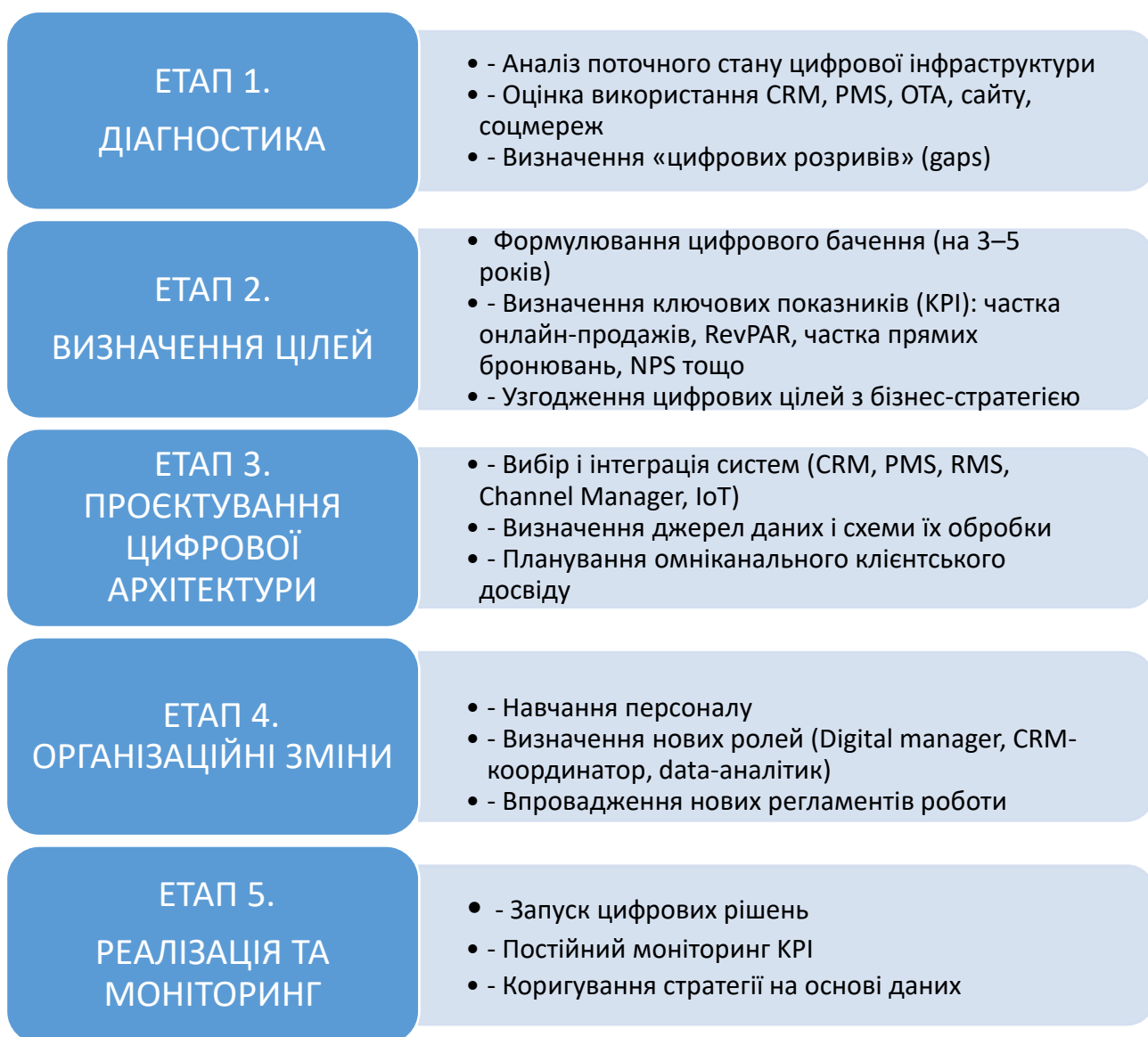


Рис. 3.1. Етапи формування цифрової стратегії підприємства туризму та гостинності

Джерело: розроблено автором.

Рис. 3.1 підкреслює, що цифрова стратегія – це безперервний цикл, а не разовий документ. Діагностика дає реалістичне розуміння стартової позиції (яка частка онлайн-продажів, які системи використовуються, як виглядає цифровий слід бренду тощо). Без цього етапу високий ризик «цифрових проєктів заради проєктів».

Цілі задають вектор: наприклад, збільшення частки прямих бронювань на 20 %, підвищення RevPAR на 10 %, зменшення часу check-in на 40 %, скорочення споживання енергії на 15 % тощо. Таким чином, цифрова стратегія має бути вимірюваною.

Проектування архітектури передбачає логічну зв'язку між системами. Важливо не просто «купити CRM», а забезпечити її інтеграцію з PMS, OTA, сайтом, мобільним додатком та аналітичними модулями.

Організаційні зміни – критичний елемент. Без адаптації персоналу, перерозподілу ролей і зміни культури будь-яка технологія залишиться недовикористаною.

Моніторинг і корекція забезпечують адаптивність: цифрова стратегія має переглядатися в міру зміни ринкових умов, технологій та поведінки клієнтів.

Для оцінки того, де саме перебуває підприємство на шляху цифрової трансформації, доцільно використовувати концепт цифрової зрілості. Узагальнено рівні можна подати у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рівні цифрової зрілості підприємств туризму та гостинності

Рівень	Характеристика стану	Типові ознаки	Управлінські висновки
1. Фрагментарний	Окремі цифрові інструменти без системності	Сайт «для присутності», сторінка в соцмережі, відсутність CRM	Цифровізація не впливає суттєво на результати
2. Інструментальний	Використовуються кілька ключових систем (OTA, PMS), але без глибокої інтеграції	Є PMS, активна робота з OTA, але мало аналітики	Є потенціал зростання за рахунок інтеграції та аналітики
3. Інтегрований	CRM, PMS, OTA, сайт, маркетинг – у єдиному контурі	Дані консолідовані, є базова аналітика, персоналізація	Цифрові рішення стають важливою частиною стратегії
4. Data-driven	Рішення приймаються на основі аналітики й прогнозних моделей	Revenue management, BI-дашборди, AI-рекомендації	Цифрова стратегія є ядром бізнес-моделі
5. Екосистемний	Підприємство інтегроване в цифрові екосистеми дестинацій, партнерів, платформ	Партнерства, API-інтеграції, участь у smart-destination проектах	Підприємство формує тренди, а не лише реагує на них

Джерело: авторська інтерпретація на основі концепцій цифрової зрілості.

Таблиця 3.2 дозволяє діагностувати поточний рівень підприємства; визначити прогалини, які потрібно заповнити для переходу на наступний рівень; зрозуміти, яку роль відіграє цифрова стратегія: від декоративного елементу (на рівні 1) до ядра бізнесу (на рівні 4–5).

З позицій наукового дослідження важливо показати, що метою цифрової стратегії має бути не просто автоматизація, а перехід до data-driven та екосистемного рівнів, де: дані стають основою рішень; підприємство включене в ширший цифровий простір: DESTИНАЦІЯ, транспорт, культурні інституції, екологічні ініціативи.

Цифрова стратегія підприємств туризму та гостинності є системним інструментом управління, який:

- задає вектор цифрової трансформації;
- інтегрує технології в бізнес-модель;
- узгоджує технічні, організаційні та сервісні зміни;
- забезпечує перехід від реактивної цифровізації до проактивної.

Без чітко сформованої, вимірюваної та етапно реалізованої цифрової стратегії:

- CRM, PMS, OTA, мобільні додатки та інші рішення працюють розрізнено;
- цифрові дані не перетворюються на управлінську цінність;
- підприємство залишається на фрагментарному або інструментальному рівні цифрової зрілості;
- ризики втрати конкурентоспроможності суттєво зростають.

Таким чином, формування цифрової стратегії є вихідною умовою ефективного використання інтернет-технологій у менеджменті туризму та гостинності й повинно розглядатися як окремий об'єкт управління на рівні вищого менеджменту підприємства.

Сучасний туристичний ринок функціонує у форматі мережевої економіки, де ключову роль відіграють цифрові платформи, які забезпечують взаємодію між туристами, туроператорами, турагентами, готельними підприємствами, транспортними компаніями, сервісними провайдерами й державними інституціями.

Цифрові платформи виступають не лише інструментами комунікації та бронювання, але й системами управління цінністю, що координують потоки інформації, платежів, сервісів та логістики. Це робить їх ядром цифрової трансформації індустрії туристичних послуг.

Цифрова платформа — це багатостороння інформаційна система, яка об'єднує декілька груп користувачів у єдиному середовищі для:

- обміну даними;
- взаємодії у режимі реального часу;
- здійснення транзакцій;
- управління процесами обслуговування;
- створення спільної цінності.

На відміну від традиційних інструментів, цифрова платформа:

- з'єднує всіх учасників ринку, а не лише двох контрагентів;
- автоматизує правила взаємодії через алгоритми;
- збирає та аналізує дані для покращення досвіду користувачів;
- забезпечує прозорість та прогнозованість ринку.

У світовій практиці цифрові платформи стали базою для розвитку smart-destinations, формування екосистеми подорожей та створення нового типу туристичного досвіду — інтегрованого, персоналізованого і безшовного.

Цифрові платформи можна класифікувати за функціональною роллю:

1) Платформи дистрибуції туристичних та готельних послуг:

- OTA (Booking.com, Expedia, Airbnb);
- GDS (Amadeus, Sabre, Travelport);
- Метапошуковики (Skyscanner, Trivago, Google Travel).

Вони забезпечують глобальну видимість продукту і координують попит.

2) Платформи співпраці між учасниками ринку (B2B-платформи):

- туроператори ↔ агентства (JAM, Amadeus Tour Market);
- готелі ↔ туроператори (Hotelbeds, WebBeds);
- туристичні кластери та об'єднання дестинацій.

Ці платформи забезпечують доступ до контрактів, тарифів, контенту та логістики.

3) Платформи управління туристичними дестинаціями (DMS – Destination Management Systems):

- City-card платформи;
- інтегровані системи туризму міст (VisitSpain Digital, Dubai DMS);

- національні туристичні портали.

Вони формують інтегровані рішення для інформації, подій, мобільності, аналітики потоків.

4) Платформи цифрових сервісів:

- мобільні застосунки міст;
- карти та гідів;
- системи електронних квитків;
- сервіси доповненої реальності (AR).

Цифрові платформи створюють ефект мережі, коли цінність системи зростає зі збільшенням кількості учасників. Це дозволяє:

- зменшити транзакційні витрати;
- отримувати доступ до глобального ринку;
- мінімізувати інформаційні асиметрії;
- забезпечувати стандартизований обмін даними;
- формувати інтегровані туристичні продукти.

У результаті платформа стає центром координування, а підприємства — її учасниками.

Рис. 3.2. демонструє багатосторонню структуру цифрової платформи, яка забезпечує:

- Концентрацію даних. Усі учасники передають дані в єдину цифрову систему, що дозволяє формувати точний аналіз попиту, потоків, сезонності, поведінки туристів.
- Інтеграцію продуктів і сервісів. Платформа об'єднує проживання, транспорт, події, харчування, екскурсії в єдину систему.
- Підвищення ефективності комунікації. Замість десятків індивідуальних контактів між підприємствами взаємодія відбувається через платформу, що мінімізує витрати.
- Омніканальний клієнтський досвід. Платформа створює цифрову подорож туриста: від планування → до бронювання → до перебування → до відгуків.

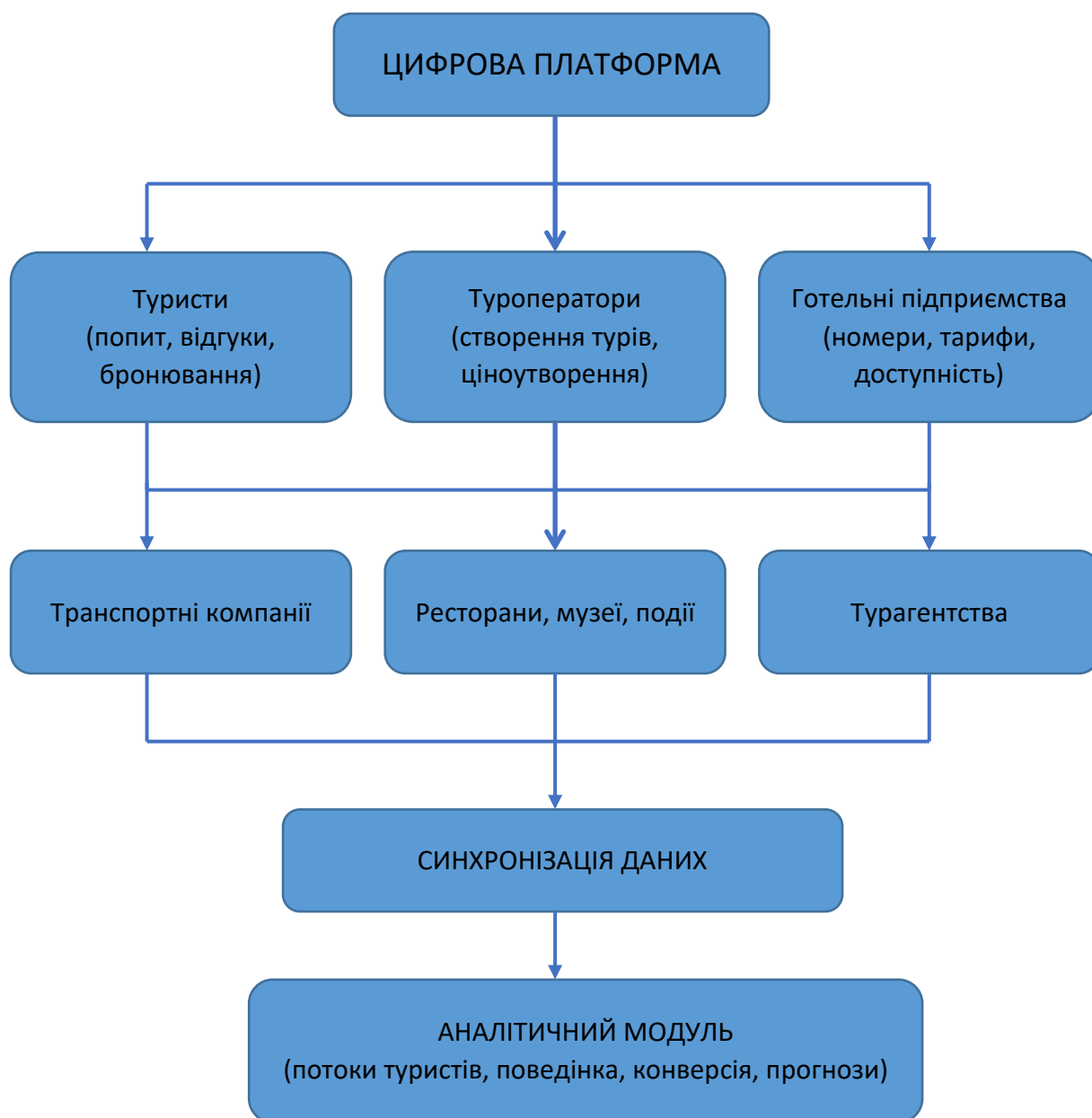


Рис. 3.2. Модель цифрової платформи співпраці учасників туристичного ринку

Джерело: розроблено автором.

Аналітичний ефект. Дані з багатьох джерел формують аналітичну картину дестинації, яка дозволяє:

- прогнозувати пікові навантаження;
- оптимізувати транспорт;
- управляти подіями;
- коригувати маркетинг.

Аналітичне значення цифрових платформ для суб'єктів туристичного

ринку:

- Для туристів:
 - доступ до релевантної інформації;
 - можливість створити індивідуальний маршрут;
 - прозорість цін;
 - швидкість отримання сервісів.
- Для туроператорів та агентств:
 - доступ до єдиних тарифів;
 - інтегроване управління турами;
 - автоматизація розрахунків;
 - оптимізація маржинальності.
- Для готелів:
 - можливість підвищити заповнюваність;
 - зменшення залежності від окремих каналів;
 - доступ до партнерських ринків;
 - розширення клієнтської бази.
- Для дестинацій:
 - управління туристичними потоками;
 - аналітика поведінки туристів;
 - розвиток smart-tourism;
 - екологічний моніторинг.

Цифрові платформи спричиняють:

- ✓ Перехід від лінійних до мережових бізнес-моделей. Підприємства перестають працювати «поза» платформою — вони стають її частиною.
- ✓ Трансформацію ролей. Наприклад, готелі стають не лише продавцями номерів, а й постачальниками даних та сервісів.
- ✓ Підвищення конкуренції на основі рейтингу. Алгоритмічне сортування платформ створює новий тип конкуренції — цифрову.
- ✓ Стандартизацію процесів. Платформи диктують стандарти контенту, тарифів, політик, що робить ринок більш прозорим.

Цифрові платформи виступають ключовими елементами інфраструктури

туристичного ринку, оскільки вони:

- забезпечують взаємодію величезної кількості учасників;
- формують єдиний інформаційний простір;
- сприяють інтегрованому туристичному досвіду;
- мінімізують транзакційні витрати;
- створюють механізми масштабування бізнесу;
- підсилюють конкуренцію через прозорість і рейтинг.

У довгостроковій перспективі саме цифрові платформи визначатимуть:

- структуру туристичного попиту;
- логіку формування турів;
- економічну взаємодію між гравцями;
- роль DESTINACIЙ у глобальному ринку;
- здатність підприємств інтегруватися у цифрові екосистеми.

Таким чином, цифрові платформи не просто змінюють форму комунікації між учасниками ринку — вони створюють новий тип туристичної індустрії: мережеву, інтегровану та аналітично керовану.

3.2. Підвищення ефективності менеджменту на основі цифрових рішень

Сучасні туристичні та готельні підприємства працюють у середовищі високої конкуренції та нестійкого попиту. Це зумовлює потребу не лише у впровадженні окремих цифрових інструментів, а у комплексній трансформації бізнес-процесів, яка змінює логіку управління, структуру витрат, швидкість обробки інформації та якість сервісу.

Оптимізація бізнес-процесів через інтернет-технології означає перехід від фрагментарних, часто ручних та неузгоджених процедур до інтегрованих, автоматизованих, алгоритмічних рішень, що функціонують як єдина операційна система підприємства.

У традиційній моделі готельно-туристичного бізнесу процеси були розділені між відділами — продажі, рецепція, маркетинг, обслуговування,

бухгалтерія тощо. Кожен із підрозділів працював у власному інформаційному полі, що призводило до:

- дублювання функцій;
- помилок у документації;
- повільної комунікації;
- відсутності єдиних даних;
- втрат часу на координацію;
- низької адаптивності до змін попиту.

Цифрові технології змінюють цю картину принципово: вони формують складну інтегровану архітектуру, у якій кожен процес синхронізований з іншими.

Оптимізація полягає не у тому, щоб замінити людську працю технологіями, а в тому, щоб побудувати нову логіку взаємодії між процесами, де технологія звільняє персонал для роботи з гостем, а алгоритми відповідають за рутину, точність і швидкість.

Щоб показати, як саме інтернет-технології змінюють бізнес-процеси, доцільно розглянути їх у трьох взаємопов'язаних площинах:

- операційна ефективність;
- інформаційна прозорість і точність;
- управлінська адаптивність та гнучкість.

Найбільш очевидний ефект оптимізації — це зменшення витрат часу і ресурсів через автоматизацію:

- автоматичне оновлення тарифів на OTA;
- синхронізація бронювань у PMS;
- автоматизований check-in/check-out;
- автоматичне формування звітності;
- автоматична маршрутизація запитів гостей.

Проте важливо розуміти, що економія є наслідком, а не суттю оптимізації. Сутністю є перебудова процесів таким чином, щоб усунути «операційні розриви» — моменти, де інформація губиться, дублюється або передається некоректно.

У цифровому середовищі дані вже не збираються вручну. Підприємство переходить до моделей: реального часу (real-time operations), єдиного джерела правди (single source of truth), замкненого циклу даних (data loop). Це означає, що:

- керівництво отримує актуальну інформацію про завантаження, доходи, поведінку клієнтів;
- персонал працює в єдиній системі, а не в ізольованих документах;
- помилки у бронюваннях, платежах чи доступності номерів практично зникають.

Прозорість даних стає передумовою прийняття якісних рішень і основою цифрової зрілості підприємства. Цифрові технології дають можливість перебудовувати процеси не раз на рік, а в режимі щоденних коригувань. Приклади:

- зміна тарифів у відповідь на підвищення попиту здійснюється протягом хвилин, а не днів;
- маршрутизація персоналу (housekeeping, технічні служби) коригується автоматично залежно від заповненості;
- маркетингові кампанії запускаються точково, на основі поведінкових даних.

Така адаптивність неможлива в аналогових моделях управління. Для наукової систематизації процес представлено у вигляді схеми 3.4.

Рис. 3.4. демонструє, що оптимізація — це замкнений цикл, а не одноразове рішення. Цифрова інфраструктура створює технічну основу — системи, що фіксують дані про всі процеси. Збір даних забезпечує видимість операцій. Аналітика дозволяє зрозуміти, *що саме* працює неефективно. Автоматизація перетворює висновки на дії, усуваючи помилки у режимі реального часу. Оптимізація — це фактичне переформатування бізнес-процесів. Безперервне поліпшення забезпечує динамічність системи та її стійкість.

Таким чином, оптимізація — це не «впровадження цифрових систем», а перехід до нової логіки управління, де рішення приймаються швидко, точно та з мінімальною кількістю операційних бар'єрів.

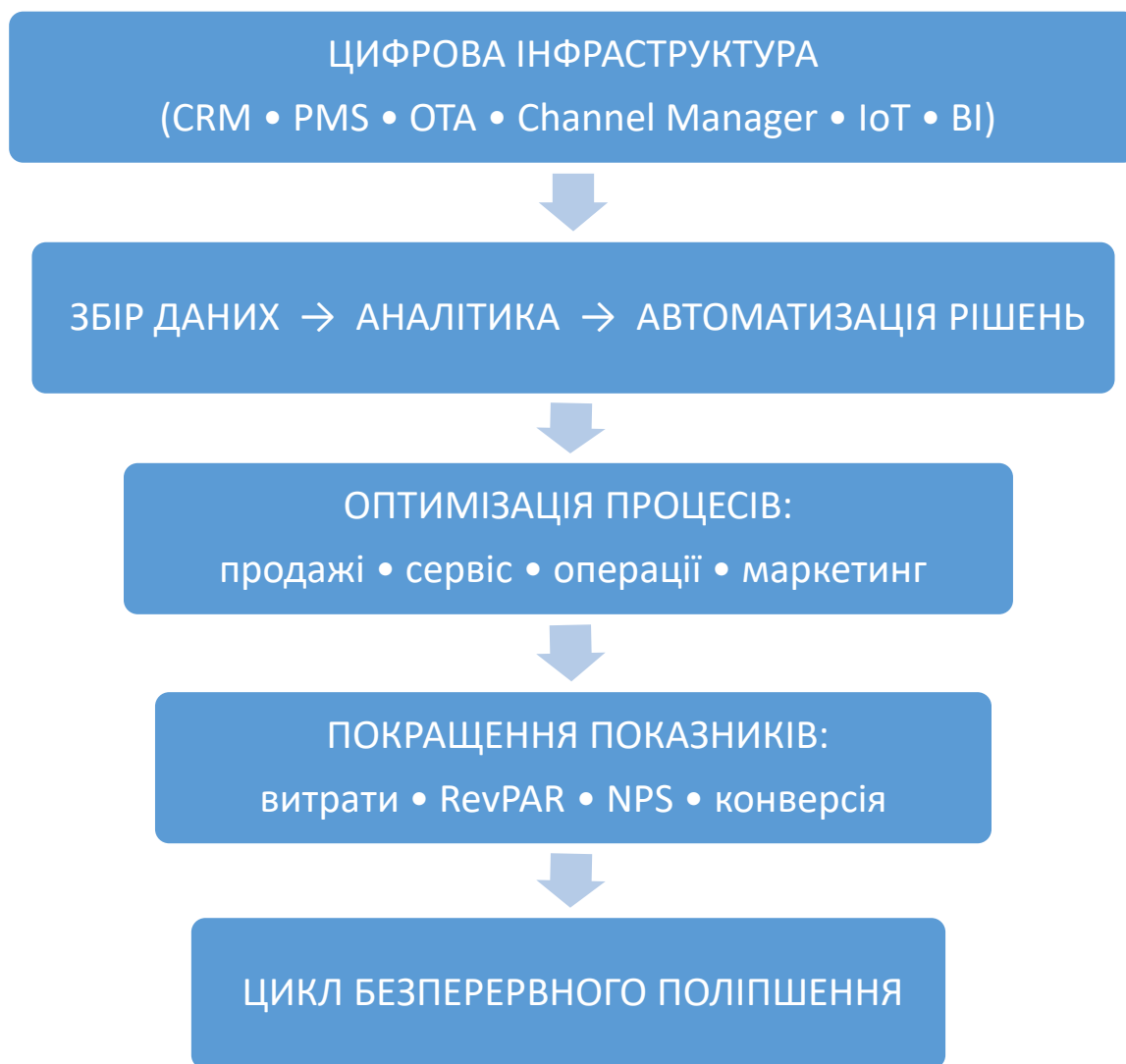


Рис. 3.4. Модель оптимізації бізнес-процесів туристичного або готельного підприємства через інтернет-технології

Джерело: розроблено автором.

Підприємства, що здійснили комплексну цифрову оптимізацію, спостерігають такі результати:

➤ Операційні ефекти:

- зниження навантаження на адміністративний персонал на 30–40 %;
- скорочення часу обробки бронювання з 8–12 хв до 1–2 хв;
- автоматична маршрутизація роботи персоналу;
- скорочення кількості операційних помилок на 70–90 %.

➤ Фінансові ефекти:

- підвищення RevPAR на 8–15 %;
- збільшення частки прямих бронювань до 25–40 %;

- зниження енергоспоживання завдяки IoT на 10–25 %;
 - зменшення витрат на комунікацію та документообіг.
- Маркетингові ефекти:
- швидше реагування на зміни попиту;
 - створення персоналізованих пропозицій;
 - підвищення конверсії на сайті на 15–30 %.
- Сервісні ефекти:
- скорочення часу check-in;
 - підвищення NPS (індекс лояльності);
 - зростання повторних бронювань.

Ці ефекти підтверджують, що оптимізація бізнес-процесів — це стратегічне джерело конкурентної переваги, а не технічний проєкт. Перехід до оптимізованих цифрових процесів супроводжується певними труднощами, які слід враховувати:

- потреба у зміні корпоративної культури;
- опір персоналу новим технологіям;
- необхідність інвестицій у навчання;
- ризики кібербезпеки;
- вимоги до якості даних.

Ключовим управлінським завданням стає не просто закупівля технологій, а формування організаційної готовності, що передбачає: зміну регламентів, чітку описаність процесів, визначення відповідальних за цифрові рішення, створення «цифрових ролей» (data-аналітик, digital-менеджер, CRM-координатор).

Оптимізація бізнес-процесів — це передусім про людей, які працюють у цифровій системі, а не про саму систему.

Оптимізація бізнес-процесів через інтернет-технології є фундаментом цифрової трансформації туристичних і готельних підприємств. Її значення полягає у переході від традиційних операцій до динамічної, аналітичної та високоефективної системи управління, у якій:

- дані забезпечують точність;
- автоматизація — швидкість;

- інтегрованість — узгодженість;
- цифрова інфраструктура — масштабованість;
- персонал — адаптивність.

У результаті підприємство отримує не просто оптимізовані процеси, а новий тип бізнес-моделі, де ефективність є наслідком цифрової узгодженості, а конкурентоспроможність — результатом аналітичного управління.

Автоматизація операційного сервісу у готельно-туристичній галузі стала однією з ключових складових цифрової трансформації, оскільки вона безпосередньо впливає на якість обслуговування, швидкість реакції на потреби клієнта, стабільність операцій та ефективність управлінських рішень. У сфері гостинності традиційно значна частина сервісних процесів залежала від людського фактора: прийом і розміщення гостей, комунікація з клієнтами, передача інформації між підрозділами, контроль за виконанням робіт, управління запитами та скаргами. Така модель роботи створювала численні операційні «розриви» — затримки, неузгодження, помилки у трансляції інформації та непередбачуваність сервісу. Автоматизація змінює саму природу цих процесів, переводячи їх у цифровий, контрольований та аналітично підкріплений режим.

Сутність автоматизації полягає у тому, що центр ваги сервісних процесів переміщується з ручних дій до цифрових алгоритмів, які забезпечують точність, швидкість та послідовність взаємодії. Водночас автоматизація не усуває людський чинник повністю — навпаки, вона створює умови, за яких персонал може зосередитися на змістовній взаємодії з гостем, тоді як технологічні системи беруть на себе монотонні та високочастотні операції. Внаслідок цього готель або туристичне підприємство переходить від моделі «реагування на проблему» до моделі «передбачення та випереджувального обслуговування».

Автоматизація сервісу починається з побудови цифрової інфраструктури, де ключову роль відіграють PMS, CRM, мобільні сервіси, чат-боти, системи управління запитами, а також IoT-технології, що забезпечують інтелектуальне середовище перебування гостей. У такій архітектурі кожен процес — від моменту бронювання до післявід'їзної оцінки — стає частиною єдиного

операційного циклу, інформація про який безперервно оновлюється та доступна для всіх відповідальних підрозділів.

Важливим аспектом є автоматизація комунікації між гостем і підприємством. У традиційній моделі гість був змушений шукати персонал для вирішення будь-якого питання; у цифровій — він має можливість ініціювати запити через мобільний додаток, чат-бот, цифрову панель у номері або систему самообслуговування. Алгоритми автоматично класифікують запит і спрямовують його до відповідного підрозділу. Це радикально скорочує час реагування та зменшує кількість втрат інформації. У структурованій системі запит не може бути «забутий» або проігнорований, оскільки цифровий модуль контролює весь життєвий цикл звернення — від отримання до виконання та фіксації результату.

Схожі процеси відбуваються й у внутрішніх операціях. Наприклад, прибирання номерів, контроль за технічним станом, облік матеріалів та переміщення персоналу — усе це може управлятися через автоматизовані системи, які розподіляють завдання залежно від реальної потреби. Це означає, що операційна діяльність перестає бути хаотичною та реактивною, натомість набуває структурованості, прогнозованості й підпорядкування єдиному цифровому плануванню. В автоматизованій моделі підприємство не просто виконує завдання, а оптимізує їхній порядок, логістику і витрати часу, що значно підвищує продуктивність.

Автоматизація сервісу також змінює характер взаємодії між підрозділами. У традиційному готелі інформація про прибуття гостя, його запити, харчування, додаткові послуги, ремонти та зауваження передавалася вручну або через неструктуровану комунікацію. Це створювало численні ризики. У цифровій моделі усі дані циркулюють у єдиному середовищі PMS-CRM, де всі події фіксуються автоматично. Така прозорість дозволяє усунути операційні суперечності та зменшити навантаження на персонал, який може зосередитися на сервісній взаємодії, а не на внутрішньому адмініструванні.

Ключовим елементом у цьому процесі є алгоритмічний аналіз даних. Автоматизація не обмежується механічним виконанням операцій — вона створює можливість для прогнозування. На основі цифрових слідів поведінки

гостей система може передбачати, які послуги будуть найбільш затребувані, коли виникне пік звернень, які номери потребують більшої уваги, як розподілити персонал у години навантаження, яку акцію запропонувати клієнтові, щоб підвищити ймовірність бронювання. Таким чином, операційний сервіс набуває математичної керованості, що майже неможливо досягти у нецифрових моделях.

Для структурування цього процесу доцільно подати його у вигляді узагальненої концептуальної схеми.



Рис. 3.5. Концептуальна модель автоматизації операційного сервісу в готельно-туристичному підприємстві

Джерело: розроблено автором.

Рис. 3.5 демонструє, що автоматизація утворює замкнений контур сервісної якості, де кожен етап впливає на наступний і створює накопичувальний ефект покращення. Центальною ланкою є цифровий контур обробки даних:

якщо інформація про гостя є повною, актуальною та структурованою, усі наступні етапи — від алгоритмічного призначення завдань до аналітичного покращення — працюють узгоджено та ефективно. У такій системі операційний сервіс перестає бути реактивним і перетворюється на інтелектуально керований процес.

Автоматизація обслуговування також має значний психологічний ефект: гість отримує враження безшовності сервісу, оскільки його запити виконуються швидко, точно та без додаткових нагадувань. Це формує не просто задоволення, а відчуття контролю над своїм досвідом, що є однією з ключових цінностей сучасного туриста. Таким чином, автоматизація впливає не лише на операційну ефективність, але й на емоційну якість взаємодії.

Автоматизація операційного сервісу в готельно-туристичній сфері є не окремим технологічним проектом, а системним механізмом, що формує нову сервісну парадигму. Вона змінює логіку функціонування підприємства — від хаотичного, ручного, значною мірою інтуїтивного обслуговування до структурованої, аналітично керованої та швидкої системи, у якій дані виступають основою кожної дії. У цифровій моделі сервіс перестає бути виключно людською активністю і стає простором взаємодії між гостем, персоналом і алгоритмами, де кожен елемент виконує свою функцію у синхронізованому циклі. В результаті формується якісно новий тип підприємства — таке, що працює не просто ефективніше, а **розумніше**, швидше адаптується до змін і здатне створювати сервіс, який неможливо забезпечити в аналогових моделях управління.

У сфері туризму та гостинності якість послуг є не просто характеристикою сервісу, а стратегічною змінною, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства. У цифрову епоху контроль якості перестає бути процедурою, пов'язаною з періодичними перевірками, ручними анкетами чи суб'єктивними оцінками менеджера. Він трансформується у багаторівневу цифрову систему, що функціонує безперервно, відстежує якість у реальному часі та формує управлінські рішення на основі широкого масиву даних.

Сутність цифрового контролю якості полягає у тому, що кожен елемент взаємодії з клієнтом стає вимірюваним. Гість залишає цифровий слід не лише у вигляді відгуку, а значно раніше — у момент навігації сайтом, при взаємодії з мобільним застосунком, під час перебування у готелі, у період міжсервісних контактів. Сучасні системи моніторингу якості синхронізують ці дані з операційними системами підприємства та створюють динамічний профіль клієнтського досвіду, у якому якість визначається не за епізодами, а за цілісною картиною поведінки та реакцій гостя.

Важливим аспектом цифрового контролю є те, що він усуває часовий розрив між подією та реакцією. У традиційній моделі якість оцінювалася постфактум — коли гостя вже не було у готелі, а будь-які недоліки ставали виявленими занадто пізно. У цифровій моделі система може сигналізувати про відхилення від стандарту у момент, коли це ще можливо виправити. Наприклад, підвищена температура у номері, затримка з реакцією на запит, незвично довгий час доставки послуги, аномальна активність з точки зору скарг — усе це може бути зафіксовано автоматично, що робить якість не статичним показником, а об'єктом оперативного управління.

Цифровий контроль якості має і ще одну важливу характеристику — він усуває суб'єктивність оцінок. Для готельно-туристичних підприємств традиційно типовою була ситуація, коли різні працівники по-різному трактували стандарти, а управлінці не мали повної картини щодо реального стану сервісу. Впровадження автоматизованих систем контролю перетворює якість на параметр, що може бути виміряний кількісно. Це означає, що підприємство переходить від інтуїтивного уявлення про рівень сервісу до цифрово підтверджених показників, які можуть бути зіставлені, проаналізовані та інтегровані у моделі прийняття рішень.

Цей процес можна структурувати через логіку функціонування цифрового циклу контролю якості, що подано у вигляді концептуальної схеми.

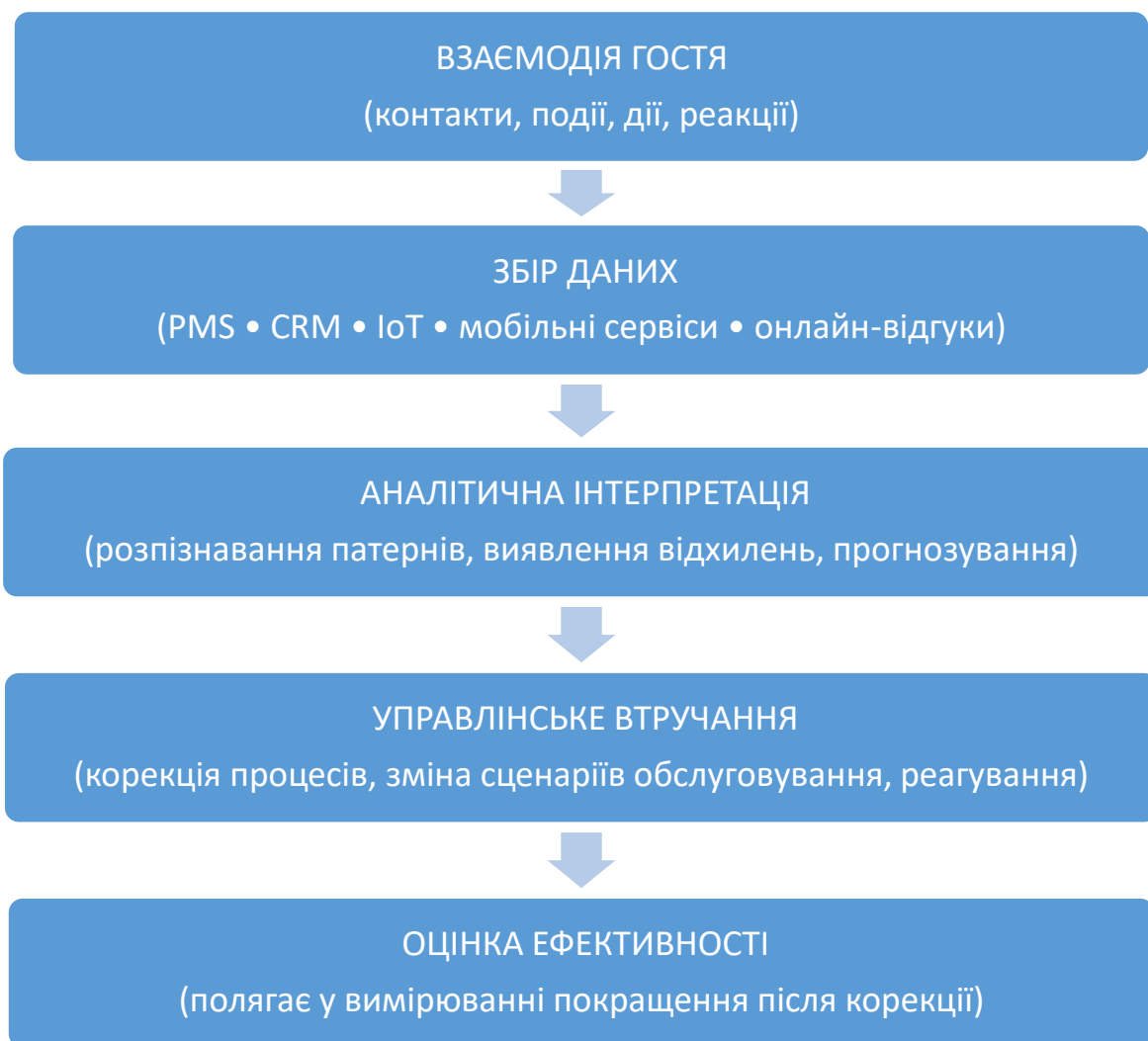


Рис. 3.6. Цикл цифрового контролю якості послуг у готельно-туристичному підприємстві

Джерело: розроблено автором.

Представлений цикл показує, що цифровий контроль якості перетворює сервіс на систему з високим рівнем чутливості та відгуку. На першому етапі фіксується сама взаємодія — це може бути запит, звернення, тривалість очікування, активність у додатку або навіть показники інтернет-рівняння (heat maps поведінки на сайті). Ці дані стають відправною точкою для аналітичної інтерпретації, у якій система визначає, чи відповідає ситуація нормі, чи є ознаки ризику погіршення досвіду гостя.

Аналітична інтерпретація є центральною ланкою, оскільки саме на цьому етапі цифрова система виявляє причинно-наслідкові зв'язки, які у традиційних моделях часто залишалися непоміченими. Наприклад, падіння задоволеності може бути пов'язане не з сервісом фронт-офісу, а з надмірним навантаженням на

покоївок, що спричиняє затримки у прибиранні і, відповідно, погіршення своєчасності поселення. У цифровій моделі ці зв'язки ідентифікуються через аналіз часу виконання завдань, повторюваності звернень та алгоритмічне зіставлення подій.

Управлінське втручання в цьому циклі має адаптивний характер. Система не тільки фіксує проблему, але й у багатьох випадках пропонує оптимальний сценарій її вирішення — наприклад, пріоритизацію завдання, перенесення персоналу на іншу ділянку роботи, автоматичну комунікацію з гостем або коригування внутрішніх процедур. Це робить контроль якості не ретроспективним, а проактивним: підприємство реагує не на наслідок, а на передумову можливого погіршення досвіду.

На завершальному етапі цифровий контроль якості дозволяє виміряти ефективність вжитих заходів. Це перетворює управління сервісом на науково обґрунтований процес, у якому будь-яка зміна може бути оцінена кількісно. Таким чином формується середовище безперервного вдосконалення, у якому якість стає не подією, а постійним станом, що підтверджується цифровими індикаторами.

Впровадження систем цифрового контролю якості послуг є фундаментальним кроком у трансформації готельно-туристичних підприємств у високотехнологічні організації з циклічною моделлю управління сервісом. Цифровий контроль забезпечує не просто вищий рівень сервісної відповідності, а змінює сам принцип управління якістю: від фіксації проблем до їх попередження, від інтуїтивних рішень до аналітичних, від суб'єктивних оцінок до цифрово верифікованих показників.

Таким чином, у цифрову епоху контроль якості стає не постфактум-інструментом, а частиною операційної логіки, що забезпечує стабільність процесів, високу точність виконання стандартів і підвищену здатність підприємства адаптуватися до потреб клієнтів. У довгостроковій перспективі підприємства, що впровадили цифровий контроль якості, отримують стратегічні переваги: швидшу адаптивність, нижчий ризик сервісних збоїв, чіткіший зворотний зв'язок і здатність формувати у гостя відчуття цілісного, послідовного та передбачуваного сервісного досвіду.

3.3. Перспективні напрямки розвитку інтернет-технологій у туризмі та гостинності

Розвиток інтернет-технологій у туристичній та готельній індустрії поступово переходить у фазу, де ключовим драйвером змін стає штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Ці технології перестають бути експериментальним інструментом і перетворюються на ядро сервісних, операційних та управлінських процесів. На відміну від попередніх хвиль цифровізації — автоматизації бізнес-процесів, розвитку платформ, впровадження CRM і PMS — штучний інтелект формує не просто інструмент, а нову логіку роботи підприємства, в якій процеси не лише спрощуються чи пришвидшуються, а набувають здатності до самонавчання, прогнозування та адаптації.

Штучний інтелект змінює спосіб, у який підприємство «розуміє» свого клієнта. Якщо раніше дані про гостя складалися з окремих фактів — попередніх бронювань, відгуків, історії комунікації — то сьогодні AI формує динамічний портрет поведінки, що оновлюється в реальному часі. Система здатна розпізнавати приховані закономірності у взаємодії гостя з цифровими каналами, визначати його мотивації, прогнозувати потреби та пропонувати підприємству найбільш результативний спосіб сервісної взаємодії. У цій моделі AI фактично стає «додатком до інтуїції» менеджера, але значно точнішим і об'єктивнішим.

Сутність машинного навчання в сервісних процесах полягає у здатності системи враховувати попередній досвід і використовувати його для автоматичного вдосконалення сервісу. Наприклад, якщо певні сценарії комунікації демонструють високу конверсію або позитивний вплив на задоволеність гостей, алгоритм включає їх у пріоритетні. Якщо навпаки — видаляє або коригує. Таким чином, сервіс перестає бути статичним набором процедур і починає поводитися як еластична, адаптивна система, що еволюціонує разом з поведінкою клієнтів.

Уплив штучного інтелекту найбільш помітний у сфері персоналізації. У традиційній моделі персоналізація будувалася на загальних сегментах: сім'ї, ділові подорожі, молодіжні групи. Ці сегменти були надто широкими, щоб точно

задовольнити індивідуальні потреби гостя. У цифровій моделі персоналізація стає точковою і динамічною, оскільки AI може аналізувати сотні сигналів: як гість переміщується сайтом, які послуги переглядає, у який час доби найактивніший, які моделі поведінки демонструють інші користувачі з подібними характеристиками. На основі цього формується пропозиція, що відповідає не просто груповим, а індивідуальним схильностям.

Важливим напрямом є також застосування штучного інтелекту у передбаченні попиту та ціновій політиці. Алгоритми можуть оцінювати не лише внутрішні показники (рівень бронювань, історичну сезонність), а й зовнішні сигнали — динаміку авіаквитків, популярність подій у регіоні, погодні умови, активність у пошукових системах. Це дозволяє будувати моделі ціноутворення, які реагують не тільки на факт попиту, а й на його ймовірність у майбутньому. Таким чином підприємство переходить від реактивної до прогностичної стратегії управління доходами.

Особливе значення інтеграція AI має для операційних процесів. Підприємства, які працюють у сфері гостинності, щодня координують величезну кількість завдань: прибирання, технічне обслуговування, логістику персоналу, контроль за комунікацією з гостями, планування конференц-просторів. У традиційній системі ефективність цих процесів залежала від управлінського досвіду. У цифровій моделі AI оцінює навантаження, визначає оптимальну послідовність виконання завдань, прогнозує пікові години і автоматично розподіляє персонал. Структура операцій стає математично обґрунтованою, що мінімізує хаотичність і підвищує точність.

Ще одним важливим аспектом є інтеграція AI у моніторинг якості сервісу. Машинне навчання здатне аналізувати емоційний тон онлайн-відгуків, виявляти приховані проблеми у сервісі, визначати повторюваність скарг й оцінювати їхній вплив на репутацію підприємства. У результаті менеджмент отримує рано попереджувальну систему, яка сигналізує про зміни у сприйнятті сервісу задовго до того, як вони стануть критичними.

Щоб концептуально окреслити логіку інтеграції AI у сервісні процеси, можна подати узагальнену модель.

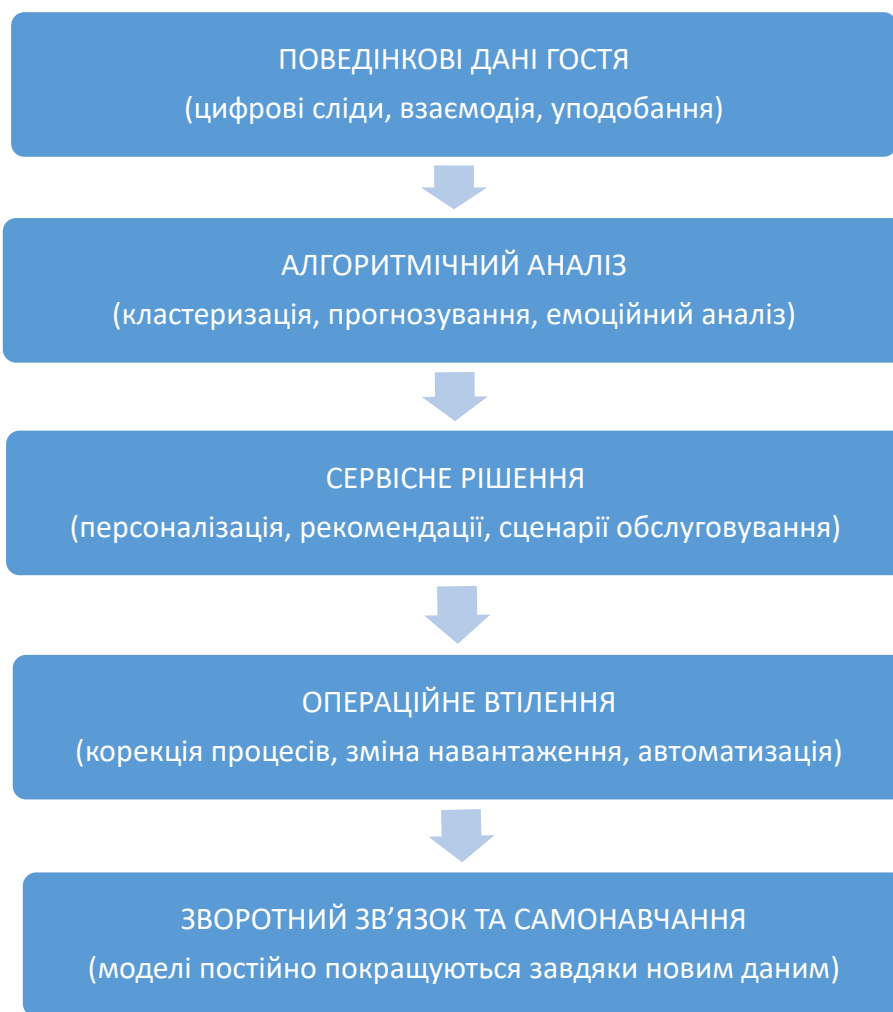


Рис. 3.7. Концептуальна модель інтеграції штучного інтелекту у сервісні процеси туристичного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Рис. 3.7. демонструє, що штучний інтелект не є незалежним модулем, який виконує окремі функції. Він є системною частиною сервісного циклу, де кожен етап взаємодіє з наступним, формуючи режим безперервного навчання. Специфіка AI полягає у тому, що якість його рішень зростає зі збільшенням обсягу даних — тобто підприємство отримує зростаючу віддачу з кожним новим гостем. У результаті формується сервіс, який постійно «вдосконалюється сам», стає передбачуваним, точним і адаптивним до індивідуальних потреб.

Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання у сервісні процеси є найперспективнішим напрямом розвитку інтернет-технологій у туризмі та гостинності. Ці технології змінюють фундаментальні принципи роботи підприємства: від логіки реагування до логіки прогнозування, від стандартного

обслуговування до динамічної персоналізації, від статичних процедур до самонавчальних моделей, що адаптуються до реальної поведінки гостей.

AI формує новий тип готельно-туристичного бізнесу — такий, що здатний не лише обслуговувати потреби клієнтів, але й передбачати їх, зменшувати операційні ризики, підвищувати точність управління та створювати унікальний досвід, який неможливо забезпечити в аналогових моделях.

У стратегічній перспективі підприємства, які інтегрують AI глибоко й системно, формують конкурентну перевагу, що стає самоусилювальною: чим більше даних вони накопичують, тим точнішими стають їхні рішення і тим складніше конкурентам наздогнати їх.

Застосування блокчейн-технологій у туристичній індустрії стає одним із найбільш перспективних напрямків цифрової трансформації, оскільки ця технологія змінює сам принцип довіри між учасниками ринку. Якщо традиційні транзакції будувалися на централізованих системах, які вимагали посередників, зовнішніх механізмів верифікації та складних процесів підтвердження, то блокчейн пропонує принципово іншу логіку — логіку децентралізованого, прозорого та самодостатнього обліку. У цій моделі верифікація здійснюється не зовнішнім інститутом, а внутрішньою архітектурою мережі, що підтверджується численними дослідженнями з цифрових транзакцій [34], [51].

У туристичному секторі блокчейн набуває особливого значення, оскільки саме тут транзакції є багаторівневими, часто фрагментованими, пов'язаними з різними територіальними юрисдикціями й численними суб'єктами — туроператорами, агентствами, готелями, транспортними компаніями, страховими сервісами, платформами бронювання. Така багатокомпонентність створює високий ризик втрат, неузгодженостей, подвійного бронювання, затримок у платежах, а також необхідність у складних системах контролю. Застосування блокчейну дозволяє мінімізувати ці ризики, адже технологія за своєю природою забезпечує незмінність даних, захист від маніпуляцій та прозорість ланцюга транзакцій, що активно висвітлюється у сучасних технологічних дослідженнях [18].

Сутність блокчейн-моделі у туризмі полягає не лише в тому, що дані зберігаються у розподіленому вигляді, а в тому, що кожна транзакція стає

частиною послідовного, незмінного ланцюга, який неможливо відредагувати без сліду. Це забезпечує принцип довіри без посередників (trustless trust) — ключовий ефект, що виводить туристичні підприємства на новий рівень безпеки. Блокчейн дозволяє усунути проблему фальсифікацій ваучерів, підроблених квитків, неавторизованих змін у бронюваннях, а також помилок, що виникають через втручання людського фактора.

Особливе значення у туристичних транзакціях має використання смарт-контрактів — алгоритмічно прописаних умов, які виконуються автоматично тоді, коли сторони досягають визначених параметрів угоди. У контексті готельного бізнесу це означає, що оплата, підтвердження бронювання, скасування, повернення коштів чи передача комісій відбуватимуться не вручну, а через цифрову логіку, яка не допускає двозначності у тлумаченні умов. Саме смарт-контракти вважаються центральною інновацією блокчейн-економіки [40], оскільки вони усувають часові розриви та операційні затримки, забезпечуючи підприємствам сталість фінансових потоків.

У сфері міжорганізаційної взаємодії блокчейн відкриває можливість формування єдиних реєстрів бронювань, де будь-яка зміна фіксується миттєво і стає доступною всім уповноваженим учасникам. Це усуває характерну для туристичної галузі проблему дублювання інформації між системами туроператорів, агентств і готелів, яка часто призводить до помилок чи овербукінгу. Наявність спільної децентралізованої бази створює новий рівень синхронізації ринку, що унеможливлює розбіжності між локальними системами обліку.

Важливою перевагою блокчейну є його здатність забезпечувати прозорість ланцюга туристичної цінності. Сучасний турист дедалі частіше звертає увагу не лише на сам продукт, але й на те, як він створений: чи є етичні порушення, чи відповідає сервіс заявленим стандартам, чи справедливо розподілені кошти між постачальниками. У блокчейн-моделі кожен етап — від бронювання до виконання — залишає цифровий слід, який може бути перевірений. Таким чином, формується відповідальніша модель споживання, що корелює з концепцією прозорого сервісу та стійкого розвитку, описаного у наукових роботах із цифрової етики [29].

Ще одним напрямом розвитку блокчейну є формування автономних туристичних екосистем, де участь центральних операторів мінімальна, а транзакції здійснюються між клієнтом і постачальником напряму. У цьому випадку роль туристичного підприємства змінюється: воно перестає бути виключно продавцем послуг і перетворюється на частину децентралізованої платформи, яка гарантує якість і достовірність інформації. Різні світові стартапи вже застосовують такі моделі у напрямках peer-to-peer оренди житла, децентралізованих програм лояльності та токенизованих систем винагород, що узгоджується з аналітичними прогнозами розвитку блокчейн-економіки [55].

Концептуально функціонування блокчейн-архітектури в туристичних транзакціях можна узагальнити у вигляді логічної структури.



Рис. 3.8. Концептуальна модель застосування блокчейн-технологій у туристичних транзакціях

Джерело: розроблено автором.

Рис. 3.8. показує, що блокчейн фактично перетворює транзакцію на самоверифіковану подію, яка не потребує додаткових перевірок або участі посередника. Усі учасники ринку — від готелів до туристів — працюють із єдиним інформаційним джерелом, що усуває структурні ризики, притаманні централізованим системам. Отже, блокчейн створює нову парадигму туристичних фінансів, де безпека забезпечується математичними алгоритмами, а не адміністративними процедурами, що повністю відповідає сучасним концепціям кібернетичної інфраструктури сервісних систем [62].

Блокчейн-технології формують один із найбільш стратегічних напрямів розвитку інтернет-рішень у туризмі та гостинності. Їхня сила полягає у здатності створювати довіру там, де раніше вона підтримувалася складними інституційними механізмами. Незмінність записів, децентралізація, автоматичне виконання умов через смарт-контракти і прозорість транзакцій формують операційне середовище, у якому помилки, шахрайство або несанкціоновані зміни стають практично неможливими.

У перспективі блокчейн може змінити структуру туристичного ринку: зробити його менш залежним від централізованих платформ, створити нові бізнес-моделі peer-to-peer взаємодії, забезпечити справедливий розподіл коштів між постачальниками та підвищити надійність фінансових процесів. Саме тому у наукових дослідженнях технологія розглядається не як додатковий інструмент, а як архітектурна основа майбутніх сервісних екосистем [34], [55].

Цифрові платформи стали ключовою інфраструктурою глобального туристичного ринку, адже вони забезпечують не лише можливість здійснення транзакцій, але й формують середовище для соціальної взаємодії, обміну інформацією, створення спільнот та управління ланцюгами постачання. На сучасному етапі розвитку туризму платформи перестають бути статичним онлайн-майданчиком і трансформуються у складні екосистеми, які об'єднують різні сегменти ринку та забезпечують інтегрований досвід для користувачів. Саме така логіка відповідає тенденціям розвитку цифрових ринків, описаних у дослідженнях з цифрової економіки та мережевих платформ [27], [49].

Нова генерація платформ є відповіддю на структурні зміни у поведінці туристів, які дедалі більше орієнтуються не на окремі продукти, а на повністю сформований досвід. У такому контексті цифрова платформа стає не лише

місцем пошуку і бронювання послуг, а інструментом планування подорожі, генератором натхнення, джерелом перевіреної інформації, інструментом соціальної взаємодії та засобом інтеграції сервісів у режимі реального часу. Це означає, що платформи перестають функціонувати як лінійні канали продажу і перетворюються на багатовимірні архітектури досвіду, які включають рекомендаційні механізми, соціальні алгоритми, картографічні модулі, системи динамічного ціноутворення та інструменти постподорожнього супроводу.

Суттєвим драйвером зміни формату цифрових платформ є зростання ролі алгоритмів, які забезпечують персоналізацію. Сучасні платформи використовують моделі машинного навчання, що здатні розпізнавати не лише поточні запити туриста, а й глибинні патерни його поведінки — стиль подорожей, бюджет, тривалість поїздок, інтереси, соціальні зв'язки, популярні для нього формати контенту. Саме тому платформи типу Airbnb, Booking чи TripAdvisor активно впроваджують AI-рекомендації, що підтверджується у наукових роботах з платформної економіки [41]. У результаті цифрові платформи формують не просто канал пошуку, а інтелектуальне середовище, що створює релевантні пропозиції ще до того, як користувач сформулює конкретний запит.

Паралельно з традиційними ОТА (Online Travel Agencies) виникають гібридні екосистеми, які поєднують функції маркетплейсів, соціальних мереж, систем навігації та мобільних щоденників мандрівника. Такий формат стає відповіддю на сучасну фрагментованість туристичного досвіду, коли користувач використовує різні сервіси для різних етапів подорожі. Нові платформні моделі намагаються інтегрувати ці елементи у єдине середовище, де маршрут, бронювання, рекомендації, відгуки та соціальна активність існують у безперервному цифровому потоці.

Особливе значення мають платформи на основі блокчейну, що дозволяють створювати децентралізовані екосистеми для peer-to-peer оренди житла, обліку транзакцій та програм лояльності. Вони є продовженням тенденцій, описаних у дослідженнях з децентралізованих ринків та Web3-моделей [34]. На таких платформах роль посередників зменшується, натомість зростає значення смарт-контрактів, які забезпечують прозорість і автоматичне виконання угод. Це може радикально змінити структуру туристичного ринку, де довіра більше не залежить

від репутації посередника, а ґрунтується на криптографічних принципах.

Також набирають ваги метаплатформи, які існують не лише у вебсередовищі, а й у форматі мобільних екосистем, VR-інтерфейсів і сервісів доповненої реальності. Ці платформи дозволяють створити симуляцію подорожі до її фактичного здійснення, що відкриває нові можливості для презентації DESTИНАЦІЙ, готелів та турів. Створення попереднього цифрового досвіду стає елементом маркетингової стратегії, яка формує емоційне залучення користувача до того, як він ухвалить рішення про поїздку. У дослідженнях інноваційного туризму зазначено, що такі метаплатформи можуть змінити традиційну поведінку туристів, дозволяючи їм відчувати «присутність» у місці призначення до моменту прибуття [58].

Ще однією особливістю нових платформ є інтеграція сервісів у режимі реального часу. Сюди належать системи відстеження рейсів, навігаційні модулі, online check-in, адаптивні маршрути, динамічні пропозиції та інструменти самостійного управління мандрівкою. Вони формують те, що в літературі називається "seamless travel experience" — безшовний досвід подорожі, який мінімізує кількість точок тертя між етапами маршруту [15].

Концептуально взаємодію між учасниками нового платформного середовища можна подати у вигляді рисунка.

Рис. 3.9. демонструє, що сучасна цифрова платформа функціонує як комплексна екосистема, де користувач не просто здійснює транзакцію, а вступає у процес багаторазової взаємодії з різними технологічними модулями. Ключовим елементом є алгоритмічне середовище, яке формує індивідуальний потік досвіду для кожного користувача. Це означає, що роль платформи більше не зводиться до посередництва — вона стає архітектором маршруту, сценаріїв поведінки, сервісних точок і соціальних зв'язків. У науковій літературі подібні платформи розглядаються як «когнітивні інфраструктури» туристичного ринку [49], оскільки вони здатні навчатися, адаптуватися і формувати нові стандарти поведінки користувачів.

Нові формати цифрових платформ є не просто технологічною еволюцією, а фундаментальною зміною логіки глобального туристичного ринку. Вони формують архітектуру, у якій турист отримує не окремі послуги, а комплексний цифровий досвід; де рекомендації, соціальна взаємодія, транзакції та підтримка

інтегровані у єдину екосистему.

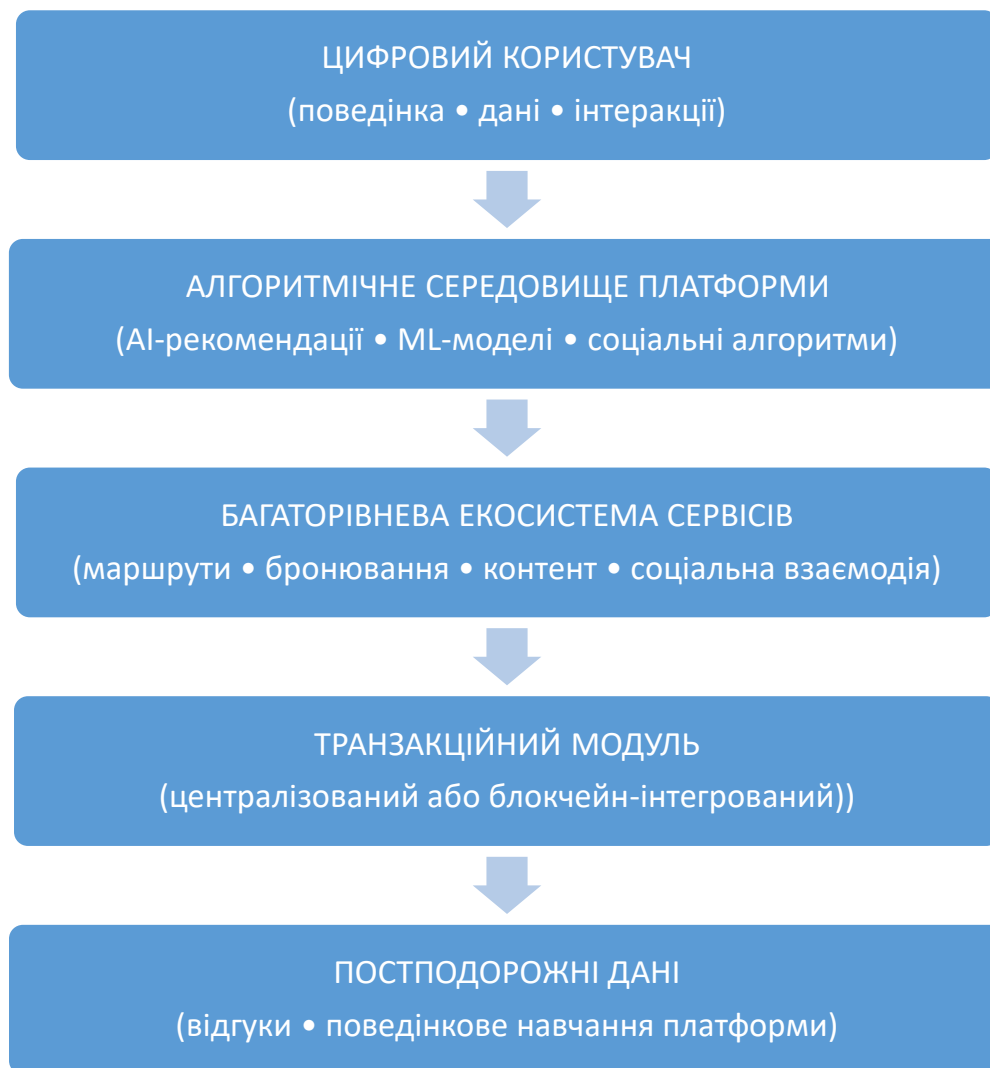


Рис. 3.9. Концептуальна модель нових цифрових платформ глобального туристичного ринку

Джерело: розроблено автором.

У наукових роботах підкреслюється, що такі платформи функціонують як центральний вузол цифрової економіки туризму, здатний впливати на поведінку споживачів, модифікувати структуру попиту, створювати нові бізнес-моделі й задавати стандарти індустрії [27], [41].

У перспективі ці платформи можуть перетворитися на автономні середовища, у яких роль традиційних посередників зменшується, а ключовою цінністю стає алгоритмічно керований досвід, що поєднує інформацію, емоції, транзакції та соціальні взаємодії у єдине цифрове поле.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити вплив сучасних інтернет-технологій на розвиток туристичної та готельної індустрії, а також визначити механізми, завдяки яким цифрові рішення трансформують управлінські моделі, сервісні процеси та ринкову поведінку споживачів. Аналіз матеріалів, проведений у трьох тематичних розділах, дозволив зробити низку ключових висновків концептуального та практичного характеру.

По-перше, у розділі 1 було доведено, що інтернет-технології стали фундаментом сучасної інфраструктури туристичного ринку, змінивши механізми взаємодії між підприємствами, клієнтами та зовнішнім середовищем. Еволюція від Web 1.0 до епохи штучного інтелекту сформувала цифрові середовища, у яких турист не лише отримує інформацію, а й взаємодіє з підприємством у режимі реального часу, залишаючи поведінкові дані, що згодом використовуються в управлінських рішеннях. Цифровізація спричинила структурні зміни ринку: підвищення конкуренції, появу нових бізнес-моделей, посилення ролі онлайн-платформ і зростання залежності підприємств від даних та аналітики.

По-друге, розділ 2 показав, що використання інтернет-технологій у діяльності туристичних і готельних підприємств забезпечує якісну зміну ефективності операцій. CRM-системи, PMS, онлайн-бронювання, мобільні додатки, чат-боти, системи цифрового контролю якості та інтегровані платформи створюють безперервний цикл даних, який дозволяє підприємствам оптимізувати процеси, підвищувати швидкість реакції, усувати операційні розриви та забезпечувати клієнтам більш передбачуваний і персоналізований сервіс. Цифрові інструменти не лише полегшують комунікацію з гостями, але й виконують роль аналітичного ядра, що забезпечує прогнозування попиту, виявлення відхилень, управління ризиками та вдосконалення процесів.

По-третє, розділ 3 довів, що перспективні інтернет-технології — штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, VR/AR, алгоритмічні платформи та

цифрові екосистеми — визначають майбутнє туристичної та готельної галузі. Їхня інтеграція створює нову парадигму управління, у якій ключовими стають здатність підприємства навчатися, адаптуватися, прогнозувати та реагувати на зміни в реальному часі. Підприємства, що впроваджують ці технології, отримують довгострокові конкурентні переваги: швидкість, аналітичну точність, персоналізацію сервісу, операційну сталість і підвищену лояльність клієнтів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що цифровізація перестала бути інструментом удосконалення окремих функцій і стала стратегічним чинником розвитку туристичних підприємств, який визначає конкурентоспроможність, стійкість і здатність працювати у глобальному цифровому середовищі. Інтернет-технології формують новий тип туристичного бізнесу — гнучкого, аналітичного, мережевого й орієнтованого на створення персоналізованого досвіду.

На основі теоретичного та аналітичного матеріалу роботи сформульовано напрями вдосконалення діяльності туристичних і готельних підприємств у контексті цифрової трансформації.

1. Формування інтегрованих цифрових стратегій розвитку підприємства.

Підприємствам рекомендується розробляти цифрові стратегії, які охоплюють не лише технічні інструменти, але й управлінські, маркетингові, сервісні та кадрові аспекти. Цифрова стратегія має включати напрями інвестицій, розвиток інфраструктури даних, стандарти сервісу, механізми персоналізації та етапи впровадження інновацій.

2. Розширення використання CRM та аналітичних систем.

CRM слід використовувати як ядро взаємодії з клієнтом, інтегруючи її з PMS, каналами онлайн-бронювання, мобільними додатками та інструментами автоматизації сервісу. Це дозволить створити єдину картину клієнтського досвіду й підвищити ефективність персоналізованих пропозицій.

3. Впровадження AI-керованих моделей управління сервісом і операціями.

Підприємствам варто впроваджувати механізми прогнозування попиту, автоматичного розподілу персоналу, алгоритмічної обробки запитів, виявлення

сервісних аномалій та систем динамічної персоналізації сервісу. Це забезпечить високу адаптивність і зменшить залежність від людського фактору.

4. Розвиток блокчейн-рішень у сфері транзакцій та управління даними.

Доцільним є впровадження смарт-контрактів, децентралізованих реєстрів для управління бронюваннями, токенозованих програм лояльності та механізмів захисту транзакцій. Це підвищить прозорість операцій, зменшить ризики шахрайства й забезпечить високу довіру між учасниками ринку.

5. Інтеграція VR/AR для етапів планування та промоції туристичного продукту.

Віртуальні тури, AR-навігація, попереднє «занурення» у досвід дестинації, VR-тренування персоналу та інноваційні формати презентації туристичних послуг підвищать конкурентоспроможність підприємства й покращать якість комунікації з потенційними клієнтами.

6. Розбудова багатовимірних цифрових платформ та участь у глобальних екосистемах.

Підприємствам варто інтегруватися у сучасні платформні рішення або створювати власні екосистеми, що об'єднуюватимуть бронювання, контент, соціальну взаємодію, рекомендаційні сервіси та транзакційні модулі в єдину систему. Це забезпечить комплексність і безшовність туристичного досвіду.

7. Підвищення цифрових компетентностей персоналу.

Успішність цифрової трансформації залежить від того, наскільки персонал підприємства володіє навичками роботи з цифровими інструментами, розуміє логіку даних і здатен адаптуватися до інновацій. Рекомендується впроваджувати навчальні програми, тренінги, практику цифрового наставництва.

Інтернет-технології формують нову архітектуру туристичного бізнесу — таку, що ґрунтується на даних, інтегрованих сервісах, персоналізованих рішеннях та інноваційних формах взаємодії. Підприємства, які зможуть адаптуватися до цієї логіки, отримають можливість швидше реагувати на ринкові зміни, підвищувати задоволеність клієнтів, мінімізувати організаційні ризики й створювати стійкі конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г. Туризм: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
2. Андрейчук Ю., Мальська М., Дмитрук Р. Інформаційні технології в туризмі, рекреації та готельно-ресторанному бізнесі: навч. посіб. Київ: Каравела, 2025. 284 с.
3. Брич В. Я. Сталий розвиток туристичної індустрії: монографія. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 348 с.
4. Гаврилов В. П. Інформаційні системи і технології в туризмі: навч. посіб. Запоріжжя: Запоріз. нац. ун-т, 2016. 216 с.
5. Гуцал Л. А., Столяр В. А., Павлюк С. І. Цифрові технології в організації туристичних подорожей // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. С. 212–220.
6. Джинджоян В. В., Негодченко В. О. (ред.). Інноваційні технології в туризмі та гостинності: підручник. Дніпро: ДДУВС, 2022. 309 с.
7. Долинська О. В. Трансформація організації туристичних подорожей під впливом цифрових технологій // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. С. 155–162.
8. Дмитришин М. В. Сталий розвиток туризму на засадах партнерства // Сталий розвиток туризму. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. С. 45–52.
9. Зеленко О. О. Еволюція інновацій в інформаційно-комунікаційних технологіях та їх роль у туризмі // Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio. 2024. № 1. С. 50–62.
10. Ісаєнко В. М. Стратегія сталого розвитку туризму в Україні // Сталий розвиток туризму. Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2014. С. 12–27.
11. Корома Н. С., Михайленко Т. І., Сировець С. Ю. Інформаційні технології в туризмі: навчально-методичний комплекс. Київ: Альфа-ППК, 2022. 40 с.
12. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 351 с.

13. Кучай О. В. Інтернет-технології та міжнародний туристичний бізнес // Вісник КНЛУ. Серія: Історія, економіка, філософія. 2021. Вип. 26. С. 44–56.
14. Летуновська Н. Є., Люльов О. В. Маркетинг у туризмі: підручник. Суми: СумДУ, 2020. 270 с.
15. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
16. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу у туризмі: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 336 с.
17. Мелько Л. Ю. Туризм у контексті сталого розвитку // Вісник Університету «КРОК». 2016. № 2. С. 84–95.
18. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти // Вісник ЗНУ. 2010. № 2(6). С. 129–138.
19. Мельниченко С. В. Маркетингова політика в готельному бізнесі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2008. 392 с.
20. Миронов Ю. Б. Сталий розвиток туризму: сутність, завдання та принципи // Економіка та держава. 2017. № 5. С. 45–50.
21. Морохович В. С., Кашка М. Ю., Талапа С. Ю. Технологічні драйвери розвитку ринку туристичних послуг // Вісник ЛНУ. Серія економічна. 2021. Вип. 65. С. 53–59.
22. Олабоді О. В. Сталий туризм: дайджест. Київ: НУХТ, 2017. 40 с.
23. Паньків Н. М., Гуменyak В. В. Діджиталізація туристичних маршрутів в Україні // Географія та туризм. 2020. № 52. С. 112–121.
24. Правик Ю. М. Маркетинг туризму: підручник. Київ: Знання, 2008. 303 с.
25. Ратинський В. В. Використання інформаційних технологій та SMM у сфері туризму // Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2(25). С. 693–700.
26. Савченко В. Ф. Електронна комерція та електронний бізнес: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 416 с.
27. Скрипченко І. Т. Інноваційні технології в туризмі: навч. посіб. Дніпро: Журфонд, 2021. 137 с.

28. Смочко Н. М. Інноваційні технології в туризмі: навч. посіб. Мукачєво: МДУ, 2012. 253 с.
29. Стасевич С. П. Інтернет-технології в туризмі: конспект лекцій. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. 120 с.
30. Тернов С. О. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2015. 302 с.
31. Тищук І. В., Ільїна О. О. Digital-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи // Економічний форум. 2023. Т. 13, № 4. С. 38–49.
32. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ: КНТЕУ, 2009. 464 с.
33. Токмакова І. В., Кучеренко А. Є., Глущенко О. О. Цифрова трансформація підприємств туристичної індустрії // Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 36. С. 69–74.
34. Феленчак Ю. Б., Шевчук І. Б. Нові напрями використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері туризму // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 36. С. 69–74.
35. Цвілій С., Романенко В., Рудик О. Цифрові технології у післявоєнному відновленні туристичної галузі України // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 78. С. 201–210.
36. Шканова О. М. Маркетинг послуг: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 304 с.
37. Яворська В. А., Коломієць К. В., Сич В. А. Маркетинг туризму: підручник. Львів: Український бестселер, 2015. 364 с.
38. Ящуцина І. В. Реалізація концепції smart-туризму в сучасних умовах // ОА Economics. 2019. № 2. С. 130–137.
39. Zinko Yu., Rutynskyi M., Kudla N. Збереження і сталий розвиток Карпат: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 326 с.
40. Buhalis D. eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management. London: Pearson, 2003. 312 p.

41. Buhalis D., Amaranggana A. Smart tourism destinations // Xiang Z., Tussyadiah I. (eds.). *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*. Cham: Springer, 2014. P. 553–564.
42. Buhalis D., Foerste M. SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value // *Journal of Destination Marketing & Management*. 2015. Vol. 4, No. 3. P. 151–161.
43. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet // *Tourism Management*. 2008. Vol. 29, No. 4. P. 609–623.
44. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 8th ed. Harlow: Pearson, 2019. 648 p.
45. Gössling S., Hall C. M. *Tourism and Global Environmental Change*. London: Routledge, 2006. 330 p.
46. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: foundations and developments // *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25, No. 3. P. 179–188.
47. Hudson S., Hudson L. *Marketing for Tourism, Hospitality and Events*. London: SAGE, 2017. 512 p.
48. Hunter C., Green H. *Tourism and the Environment: A Sustainable Relationship?* London: Routledge, 1995. 212 p.
49. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! // *Business Horizons*. 2010. Vol. 53. P. 59–68.
50. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2016. 688 p.
51. Law R., Chan I. C. C., Wang L. A comprehensive review of mobile technology use in hospitality and tourism // *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2018. Vol. 27, No. 6. P. 626–648.
52. Leung D., Law R., van Hoof H., Buhalis D. Social media in tourism and hospitality: A literature review // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2013. Vol. 30, No. 1–2. P. 3–22.

53. Minazzi R. *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality*. Cham: Springer, 2015. 281 p.
54. Morosan C., DeFranco A. Co-creating value in hotels using mobile devices // *International Journal of Hospitality Management*. 2016. Vol. 52. P. 131–142.
55. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. Smart technologies for personalized experiences // *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25, No. 3. P. 243–254.
56. Opute A. P., Türkyilmaz A., Arenas-Gaitán J. Digital social media marketing and consumer engagement in the tourism industry // *Journal of Consumer Behaviour*. 2020. Vol. 19, No. 6. P. 505–518.
57. Pencarelli T. The digital revolution in the travel and tourism industry // *Information Technology & Tourism*. 2019. Vol. 22, No. 4. P. 455–476.
58. Santos C. A., Borges-Tiago T., Tiago F. (eds.). *Digital Marketing Strategies for Tourism, Hospitality, and Airline Industries*. Hershey, PA: IGI Global, 2019. 350 p.
59. Sigala M. Social media and customer engagement in the hotel industry // In: Sigala M., Christou E., Gretzel U. (eds.). *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality*. New York: Routledge, 2012. P. 25–46.
60. Sigala M., Christou E., Gretzel U. (eds.). *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality: Theory, Practice and Cases*. New York: Routledge, 2012. 360 p.
61. Standing C., Tang-Tong N., Boyer M., Sorensen L., Karjaluoto H. The impact of the Internet in travel and tourism: A research review 2001–2010 // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2014. Vol. 31, No. 1. P. 82–113.
62. Tussyadiah I. P., Wang D. Tourists' attitudes toward proactive smartphone systems // *Journal of Travel Research*. 2016. Vol. 55, No. 4. P. 493–508.
63. UNEP; UNWTO. *Tourism in the Green Economy: Background Report*. Madrid: UNWTO, 2012. 240 p.
64. UNWTO; UNDP. *Tourism and the Sustainable Development Goals: Journey to 2030*. Madrid: UNWTO, 2017. 108 p.
65. Werthner H., Ricci F. Tourism and ICT // *Journal of Travel Research*. 2004. Vol. 43, No. 2. P. 178–184.

66. Xiang Z., Gretzel U. Role of social media in online travel information search // *Tourism Management*. 2010. Vol. 31, No. 2. P. 179–188.
67. Xiang Z., Magnini V. P., Fesenmaier D. R. Information technology and consumer behavior in travel and tourism // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2015. Vol. 22. P. 244–249.
68. Xiang Z., Tussyadiah I. (eds.). *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*. Cham: Springer, 2014. 730 p.
69. Yoo K. H., Gretzel U. Use and creation of social media by travellers // In: *Information and Communication Technologies in Tourism 2009*. Vienna: Springer, 2009. P. 179–189.
70. Yovcheva Z., Buhalis D., Gatzidis C. Smartphone augmented reality applications for tourism // *e-Review of Tourism Research*. 2012. Vol. 10, No. 2. P. 63–66.
71. Zehrer A., Grabmüller A. Social media marketing in tourism education // *Journal of Vacation Marketing*. 2012. Vol. 18, No. 3. P. 221–228.
72. Zeng B., Gerritsen R. What do we know about social media in tourism? // *Tourism Management Perspectives*. 2014. Vol. 10. P. 27–36.
73. Zarezadeh Z., Khoshkalam M., Khoshkalam M. A literature review of social media in tourism // *International Journal of Tourism Cities*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 2–26.
74. Zhang L., Cole S. T., Chancellor C. L. The influence of social media on destination choice // *Information Technology & Tourism*. 2019. Vol. 22, No. 1. P. 69–90.
75. Zeng B., Gerritsen R. What do we know about social media in tourism? // *Tourism Management Perspectives*. 2014. Vol. 10. P. 27–36.