

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі імені Михайла Туган-
Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та туризму

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

_____ Снігур К.В.
«_____» _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 242 «Туризм»
за освітньою програмою «Туризм»

на тему: «Діагностика цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС»

Виконав здобувач
вищої освіти

4 курсу групи ТУР-22
Айгунова Жанна Романівна

(підпис)

Керівник:

професор кафедри технологій в
ресторанному господарстві, готельно-
ресторанної справи та туризму, д.е.н.,
проф. Горіна Г.О.

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь бакалавр

Галузь знань 24 Сфера обслуговування

Спеціальність 242 Туризм

Освітня програма «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Снігур К.В.

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Айгунової Жанни Романівни

1. Тема роботи «Діагностика цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС»

Керівник роботи д.е.н., проф. Горіна Г.О.

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету
від «31» грудня 2025 року № 85-с

2. Строк подання студентом роботи: «25» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: монографічна і періодична наукова література, статистичні та аналітичні данні EU Tourism Dashboard і DESI, матеріали Єврокомісії, нормативні документи ЄС та результати власних досліджень.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1) узагальнити теоретичні основи цифрової трансформації туристичної екосистеми;

2) здійснити діагностику цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС;

3) визначити напрями вдосконалення цифрової трансформації туристичної екосистеми країн ЄС.

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

6. Дата видачі завдання «31» грудня 2025 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 23.01.2026	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 28.02.2026	
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 30.03.2026	
4	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 30.04.2026	
5	Формування висновків	до 15.05.2026	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 25.05.2026	
7	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.05.2026	

Здобувач В.О. _____ Ж.Р. Айгунова

Керівник роботи _____ Г.О. Горіна

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

сторінок – 54 рисуноків – 9 таблиць – 12 додатків – 1
використаних джерел – 38

Об’єкт дослідження: процес цифрової трансформації туристичної екосистеми країн Європейського Союзу.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти діагностики цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС.

Мета дослідження: діагностика цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС та визначення напрямів підвищення її ефективності.

Завдання дослідження: дослідити теоретичні засади цифрової трансформації та її роль у розвитку туристичної галузі; проаналізувати сутність та структуру туристичної екосистеми як об’єкта цифрової трансформації; оцінити рівень цифровізації туристичної екосистеми країн ЄС на основі показників EU Tourism Dashboard; дослідити цифрову зрілість країн ЄС за індексом DESI та визначити її вплив на туристичну галузь; ідентифікувати ключові проблеми та бар’єри цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС; запропонувати напрями вдосконалення цифрової трансформації туристичної галузі; розробити модель цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС.

Методи дослідження: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів до цифрової трансформації); порівняльний аналіз (для оцінки рівня цифровізації країн ЄС); статистичний метод (для обробки та аналізу даних EU Tourism Dashboard і DESI); графічний метод (для візуалізації результатів дослідження); системний підхід (для комплексного дослідження туристичної екосистеми); метод узагальнення (для формування висновків і пропозицій); моделювання (для розробки моделі цифрової трансформації туристичної екосистеми).

Основні результати дослідження: узагальнено сутність цифрової трансформації та її роль у розвитку туризму; проаналізовано рівень цифровізації туристичної екосистеми ЄС за показниками EU Tourism Dashboard і DESI; виявлено основні проблеми цифрової трансформації (нерівномірність розвитку, недостатній рівень цифрових навичок, обмежена цифровізація бізнесу); обґрунтовано напрями вдосконалення цифрової трансформації; запропоновано модель цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС.

Ключові слова: цифрова трансформація, туристична екосистема, Європейський Союз, цифрова зрілість, індекс DESI, EU Tourism Dashboard, цифровізація туризму, електронна комерція, цифрова інфраструктура, цифрові навички, smart-туризм.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ	8
1.1 Сутність цифрової трансформації та її роль у сучасній економіці	8
1.2 Туристична екосистема: зміст, структура та учасники, ключові стейкхолдери	12
1.3 Європейська політика цифрової трансформації в туризмі	20
2. ДІАГНОСТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЄС	23
2.1 Оцінка трансформації туристичної екосистеми ЄС на підставі показників EU Tourism Dashboard	23
2.2 Оцінка рівня цифрової зрілості туристичної екосистеми країн ЄС	35
2.3 Ідентифікація проблем та бар'єрів цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС	39
3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЄС	42
3.1 Напрями вдосконалення цифрової трансформації туристичної екосистеми країн ЄС	42
3.2 Модель цифрової трансформації туристичної екосистеми країн ЄС	45
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровою трансформацією, яка охоплює всі сфери господарської діяльності, зокрема туристичну галузь. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток цифрових платформ, електронної комерції та аналітики даних суттєво змінюють підходи до організації туристичних процесів, формування туристичного продукту та взаємодії зі споживачами.

Туристична екосистема Європейського Союзу є однією з найбільш розвинених у світі та характеризується високим рівнем інтеграції, інноваційності й використання сучасних цифрових рішень. Водночас процес цифрової трансформації в країнах ЄС є нерівномірним і супроводжується низкою проблем, зокрема недостатнім рівнем цифрових навичок, обмеженою інтеграцією технологій у бізнес-процеси та дисбалансами між розвитком інфраструктури й людського капіталу.

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання діагностики рівня цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС, визначення її сильних і слабких сторін та обґрунтування напрямів подальшого розвитку в умовах цифрової економіки.

Дослідженню питань цифрової трансформації та розвитку туристичної галузі присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, теоретичні засади цифрової трансформації висвітлені у працях М. Портера, Дж. Фітцджеральда, дослідників компанії McKinsey, а також міжнародних організацій OECD та Європейської Комісії. Питання цифровізації туристичної галузі та розвитку туристичних екосистем досліджували В. Маракова, Р. Гатто, Б. Хіллебранд, І. Кочума, а також експерти UN Tourism та Європейського Союзу. Вагомий внесок у дослідження цифрової трансформації економіки та туризму зробили також вітчизняні науковці, серед яких О. Шатіло, Г. Дергачова та інші.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання комплексної оцінки цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС та формування ефективних механізмів її вдосконалення залишаються недостатньо дослідженими.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації туристичної екосистеми країн Європейського Союзу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти діагностики цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС.

Метою роботи є діагностика цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС та визначення напрямів її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- 1) узагальнити теоретичні основи цифрової трансформації;
- 2) дослідити структуру туристичної екосистеми;

- 3) оцінити рівень цифровізації туристичної екосистеми ЄС;
- 4) проаналізувати цифрову зрілість країн ЄС;
- 5) визначити основні проблеми цифрової трансформації;
- 6) обґрунтувати напрями її вдосконалення;
- 7) розробити модель цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні та аналітичні дані Європейської Комісії, Eurostat, показники EU Tourism Dashboard та індексу DESI. У роботі використано такі *методи дослідження*: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, статистичні методи, графічний метод, системний підхід, метод узагальнення та моделювання.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ

1.1. Сутність цифрової трансформації та її роль у сучасній економіці

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними змінами, що відбуваються під впливом стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Однією з ключових тенденцій є цифрова трансформація, яка охоплює всі сфери економічної діяльності та суспільного життя. У науковій літературі цифрову трансформацію розглядають як комплексний процес, пов'язаний із впровадженням цифрових технологій та зміною підходів до організації економічної діяльності.

Відповідно до сучасних наукових підходів, цифрова трансформація є процесом глибоких змін у функціонуванні організацій та економічних систем, що здійснюється шляхом інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності з метою підвищення ефективності, створення нових бізнес-моделей та забезпечення конкурентних переваг [2; 4]. На відміну від оцифрування (перетворення інформації у цифровий формат) та цифровізації (впровадження цифрових інструментів у наявні процеси), цифрова трансформація має системний характер і передбачає кардинальну перебудову бізнес-процесів та організаційної структури [5].

Важливою особливістю цифрової трансформації є те, що вона не обмежується лише технологічними змінами. Як зазначається у наукових дослідженнях, вона охоплює також організаційні, управлінські, соціально-економічні та культурні аспекти розвитку, що забезпечують комплексну модернізацію економічних систем [1]. Таким чином, цифрова трансформація виступає багатовимірним явищем, що охоплює як технічну, так і соціальну складову.

З теоретичної точки зору цифрову трансформацію доцільно розглядати як складову четвертої промислової революції (Індустрії 4.0), що базується на використанні інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, хмарні обчислення та блокчейн [7]. Застосування цих технологій сприяє створенню нових форм економічної діяльності, які характеризуються високим рівнем автоматизації, гнучкості та інноваційності.

З метою узагальнення існуючих наукових підходів до трактування сутності цифрової трансформації доцільно систематизувати основні визначення цього поняття, представлені в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «цифрова трансформація»

Автор / джерело	Визначення	Ключові акценти
Шатіло О.В.	Цифрова трансформація – це комплексний процес змін, що охоплює всі сфери діяльності та забезпечує вирішення технологічних, управлінських і економічних завдань	Комплексність, міждисциплінарність, вплив на всі сфери
Дергачова Г.М., Колешня Я.О.	Цифрова трансформація – це процес глибокого перетворення бізнес-процесів, моделей і організаційної культури на основі цифрових технологій	Бізнес-моделі, процеси, організаційна культура
SAP	Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, що приводить до фундаментальних змін у функціонуванні та створенні цінності	Інтеграція технологій, створення цінності, клієнтський досвід
McKinsey & Company	Цифрова трансформація – це перебудова організації з метою створення конкурентної переваги через системне використання технологій у масштабі	Стратегічна трансформація, конкурентоспроможність
OECD	Цифрова трансформація – це процес, у якому цифрові технології змінюють економіку, бізнес і суспільство, формуючи нові моделі розвитку	Вплив на економіку та суспільство
UN (ООН)	Цифрова економічна трансформація – це використання цифрових технологій (AI, IoT, Big Data) для підвищення продуктивності та структурних змін економіки	Продуктивність, структурні зміни, технології Індустрії 4.0
UN Tourism	Цифрова трансформація – це процес впровадження інноваційних технологій у туристичний сектор для підвищення ефективності, сталого розвитку та якості послуг	Туризм, інновації, сталий розвиток

Джерело: складено автором на основі [1-4; 6-8]

Аналіз наведених у таблиці визначень дає змогу зробити висновок про відсутність єдиного універсального підходу до трактування поняття «цифрова трансформація». Разом з тим більшість науковців і міжнародних організацій сходяться на думці, що вона є комплексним і багаторівневим процесом, який виходить за межі простого впровадження цифрових технологій.

По-перше, у більшості визначень акцентується увага на системному характері змін, що охоплюють усі аспекти діяльності організацій або економічних систем. Це свідчить про те, що цифрова трансформація передбачає не локальні вдосконалення, а повну перебудову бізнес-процесів, управлінських підходів і організаційної культури.

По-друге, значна частина дослідників підкреслює, що основою цифрової трансформації є інтеграція інноваційних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та хмарні сервіси. При цьому технології виступають не самоціллю, а інструментом досягнення стратегічних цілей розвитку, зокрема підвищення ефективності, гнучкості та інноваційності діяльності.

По-третє, у сучасних підходах ключове місце займає орієнтація на створення цінності для споживача та формування конкурентних переваг. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам не лише оптимізувати витрати, а й забезпечити новий рівень клієнтського досвіду, що є критично важливим в умовах цифрової економіки.

Крім того, окремі визначення підкреслюють макроекономічний і соціальний вимір цифрової трансформації, розглядаючи її як фактор розвитку цифрової економіки, підвищення продуктивності праці та зміни структури зайнятості. Це дає підстави трактувати її не лише як бізнес-інструмент, але й як стратегічний напрям розвитку національних економік.

Отже, узагальнюючи різні підходи, цифрову трансформацію можна визначити як комплексний процес глибоких структурних змін у діяльності підприємств, галузей і економіки в цілому, що відбувається на основі інтеграції цифрових технологій та спрямований на підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності. Таким чином, цифрова трансформація розглядається як: глибинний і системний процес змін, а не лише технологічне оновлення; інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності; інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності; фактор формування нових бізнес-моделей і економічних відносин (рис. 1.1.).

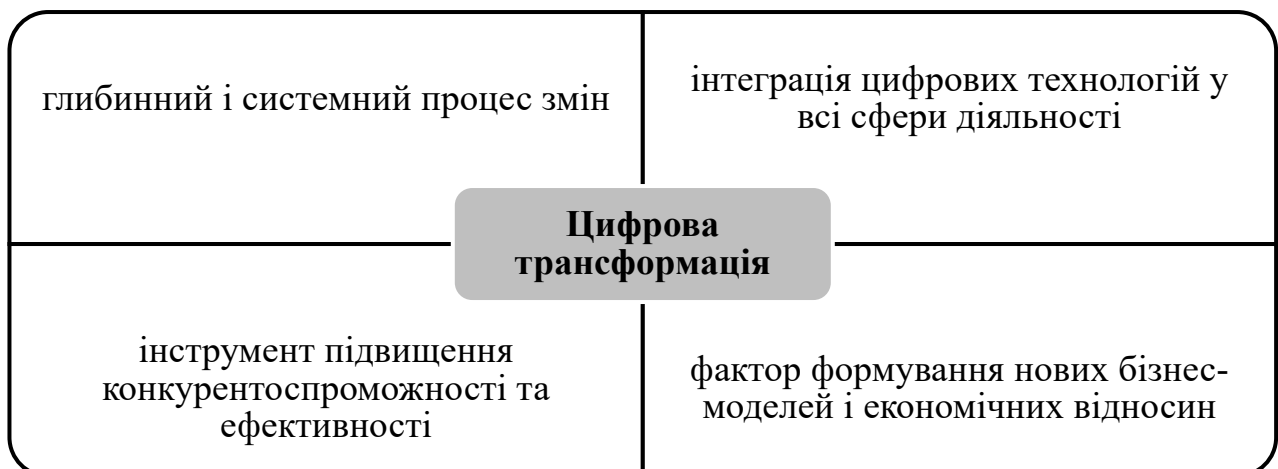


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «цифрова трансформація»

Джерело: побудовано автором

Отже, поняття «цифрова трансформація» доцільно трактувати як багатовимірну категорію, що поєднує технологічні, економічні та соціальні аспекти розвитку сучасної економіки.

Цифрова трансформація також змінює принципи функціонування підприємств. Згідно з підходом McKinsey, вона є перебудовою організації з метою створення цінності через системне використання цифрових технологій [3]. Це означає, що цифрова трансформація спрямована не лише на оптимізацію існуючих процесів, а й на формування нових джерел доходу, покращення клієнтського досвіду та підвищення гнучкості бізнесу.

Особливу роль у цифровій трансформації відіграють дані. У сучасній економіці дані стають ключовим ресурсом, який визначає ефективність прийняття управлінських рішень. Використання аналітики великих даних дозволяє підприємствам краще розуміти потреби споживачів, прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати виробничі процеси. У зв'язку з цим цифрова трансформація сприяє переходу до «економіки даних».

Роль цифрової трансформації в сучасній економіці є надзвичайно значущою (рис. 1.2).

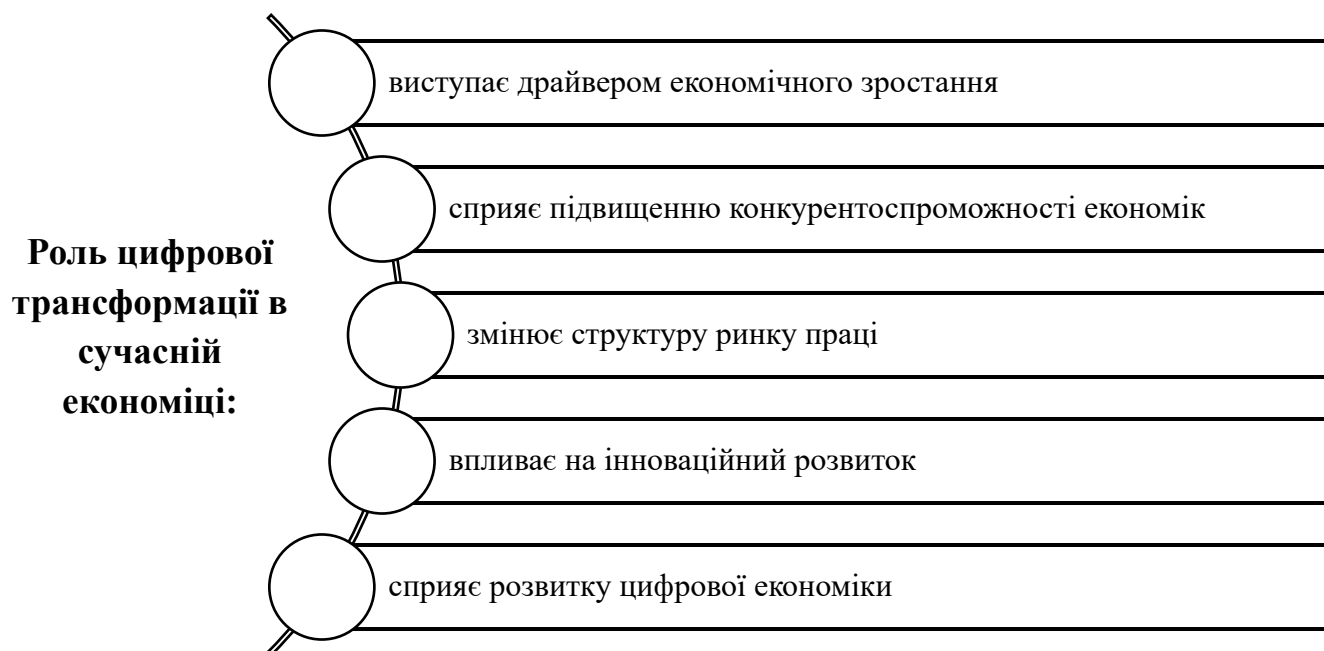


Рисунок 1.2 – Роль цифрової трансформації в сучасній економіці
Джерело: складено автором на основі [6; 8-12]

По-перше, вона виступає драйвером економічного зростання. Дослідження показують, що впровадження цифрових технологій має позитивний вплив на макроекономічні показники, зокрема на ВВП і продуктивність праці [9]. Аналіз розвитку країн Європейського Союзу свідчить про наявність прямого зв'язку між рівнем цифровізації та економічною ефективністю [10].

По-друге, цифрова трансформація сприяє підвищенню конкурентоспроможності економік. Умови глобалізації зумовлюють необхідність швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Цифрові технології дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, впроваджувати нові продукти та послуги, а також виходити на міжнародні ринки [6].

По-третє, цифрова трансформація змінює структуру ринку праці. Вона створює нові робочі місця у сфері ІТ, аналітики даних та цифрового маркетингу, але водночас сприяє автоматизації традиційних професій. За даними ЄС, лише близько 56% населення володіє базовими цифровими навичками, що свідчить про необхідність їх розвитку [11].

Ще одним важливим аспектом є вплив цифрової трансформації на інноваційний розвиток. Цифрові технології стимулюють створення нових бізнес-моделей, таких як електронна комерція, цифрові платформи та екосистеми. Це приводить до формування нових ринків і трансформації традиційних галузей економіки.

У глобальному масштабі цифрова трансформація сприяє розвитку цифрової економіки, яка стає ключовим сектором світового господарства. Цифрові технології впливають на торговельні потоки, інвестиції та інноваційний розвиток, створюючи нові можливості економічного зростання [8].

Для країн Європейського Союзу цифрова трансформація є стратегічним пріоритетом. ЄС реалізує комплексну політику цифрового розвитку, а одним із основних інструментів оцінки є індекс DESI, який дозволяє відстежувати рівень цифрового розвитку держав-членів [12].

Таким чином, цифрова трансформація є складним і багатогранним процесом, що охоплює всі аспекти функціонування сучасної економіки. Вона сприяє підвищенню ефективності, створенню нових бізнес-моделей і економічному зростанню. Водночас вона супроводжується певними викликами, серед яких цифрова нерівність, кібербезпека та необхідність розвитку людського капіталу.

Отже, цифрова трансформація є ключовим фактором формування нової економічної моделі, що базується на технологіях, даних та інноваціях, і її значення у майбутньому лише зростатиме.

1.2. Туристична екосистема: зміст, структура та учасники, ключові стейкхолдери

Туризм у сучасних умовах характеризується високим рівнем динамічності, інтеграційності та взаємозалежності його складових. У зв'язку з цим традиційні підходи до розгляду туризму як окремої галузі поступово трансформуються у міждисциплінарні концепції, однією з яких є *концепція туристичної екосистеми*. Такий підхід дозволяє розглядати туризм як комплекс взаємопов'язаних

елементів, що функціонують у спільному середовищі та формують цілісну систему.

Поняття «*туристична екосистема*» поєднує у собі економічні, соціальні, культурні та природні аспекти розвитку туризму. У широкому розумінні її можна визначити як сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, ресурсів, інститутів і процесів, що забезпечують створення, просування та споживання туристичного продукту [13].

З метою систематизації наукових підходів до трактування сутності туристичної екосистеми доцільно узагальнити основні визначення цього поняття, представлені у сучасних дослідженнях і міжнародній практиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «туристична екосистема»

Автор / джерело	Визначення	Ключові акценти
Gatto R. V. та ін.	Туристична екосистема – це складна система взаємодії економічних, соціальних, культурних та екологічних елементів, що забезпечує сталий розвиток територій	Комплексність, сталий розвиток, міждисциплінарність
Sustainability Directory	Туристична екосистема – це взаємопов'язана система взаємодії туристів, довкілля, бізнесу та місцевих громад, що формує туристичний досвід	Взаємодія елементів, баланс інтересів
Hillebrand B.	Туристична екосистема – це мережа різноманітних акторів (споживачів, підприємств, органів влади, громад), що взаємодіють у процесі створення туристичних послуг	Мережевий підхід, множинність акторів
Kochuma I.Ю.	Туристична екосистема – це інтегрована система Smart-технологій, бізнес-мереж та туристичних дестинацій, що забезпечує ефективне управління та створення інноваційного туристичного продукту	Цифровізація, smart-туризм, інновації
Moore J. (екосистемний підхід) та сучасні адаптації в туризмі	Туристична екосистема – це частина економічної екосистеми, у якій організації співіснують, конкурують і співпрацюють, створюючи цінність для споживачів	Співпраця, конкуренція, ціннісні мережі
UN та міжнародні підходи	Туристична екосистема – це система взаємодії держави, бізнесу, суспільства та природного середовища, яка забезпечує розвиток туризму як економічного і соціального явища	Макрорівень, стейкхолдери, розвиток економіки

Джерело: складено автором на основі [20, 22-24]

Аналіз наведених визначень дозволяє зробити висновок, що поняття туристичної екосистеми формується на перетині різних наукових підходів – економічного, екологічного, соціального та інституціонального. Незважаючи на

різноманіття трактувань, більшість дослідників сходяться на розумінні туристичної екосистеми як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, які забезпечують створення та споживання туристичних послуг.

По-перше, у більшості визначень підкреслюється мережевий характер екосистеми, що означає існування складних взаємозв'язків між різними учасниками туристичного ринку. Такий підхід дозволяє розглядати туризм не як сукупність окремих підприємств, а як єдину інтегровану систему.

По-друге, важливим є акцент на багатокomпонентності туристичної екосистеми, яка включає не лише економічні суб'єкти, але й природні ресурси, культурну спадщину та соціальне середовище. Це свідчить про її тісний зв'язок зі сталим розвитком територій.

По-третє, у сучасних дослідженнях все більше уваги приділяється цифровій трансформації туристичної екосистеми, що проявляється у впровадженні smart-технологій, цифрових платформ та аналітики даних.

Отже, на основі узагальнення наукових підходів *туристичну екосистему* доцільно визначити як комплексну відкриту систему взаємодії економічних, соціальних, інституційних та технологічних елементів, спрямовану на створення туристичної цінності та забезпечення сталого розвитку територій.

Туристична екосистема має складну *багаторівневу структуру*, яка охоплює різні підсистеми, що взаємодіють між собою (рис. 1.3).

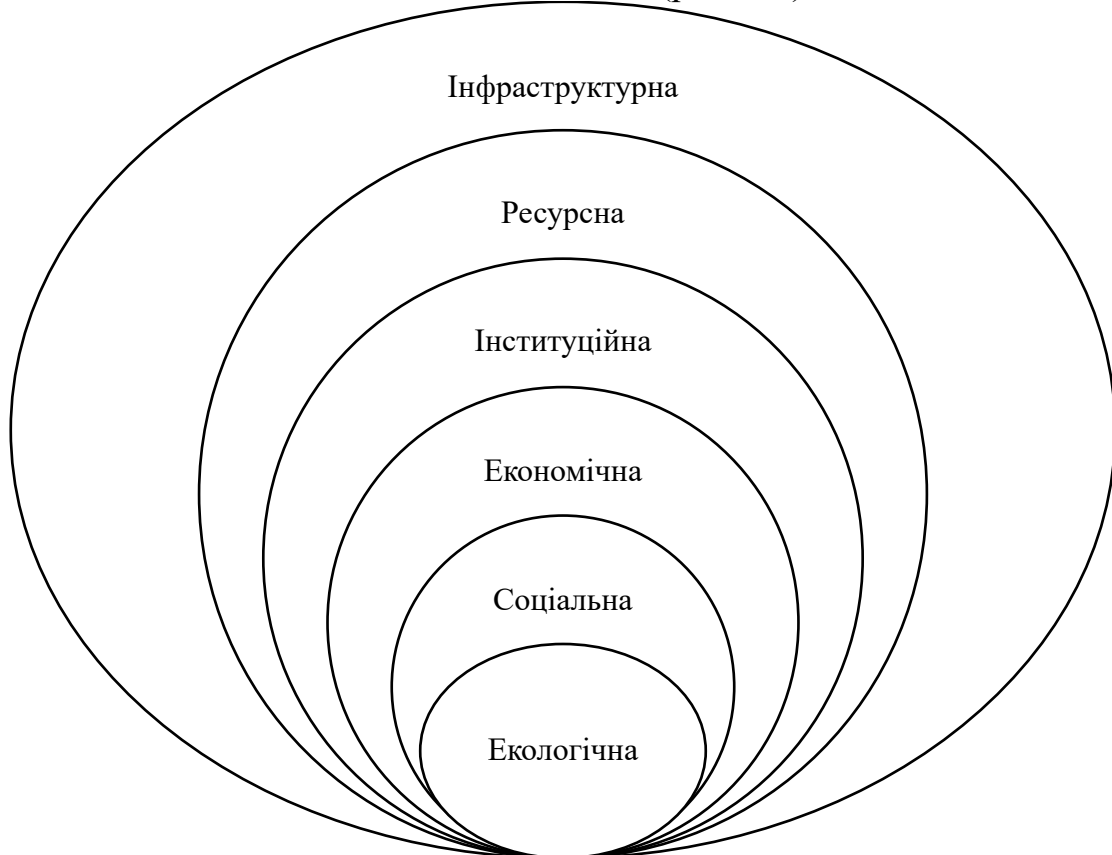


Рисунок 1.3 – Багаторівнева структура туристичної екосистеми
Джерело: складено автором на основі [13; 14-16; 21]

1. Ресурсна підсистема. Включає природні та антропогенні ресурси, що формують основу туристичної привабливості території. До них належать природні ландшафти, кліматичні умови, історико-культурні об'єкти, традиції, події тощо [14]. Ресурсна база визначає спеціалізацію туристичного регіону та його конкурентні переваги.

2. Інфраструктурна підсистема. Охоплює транспортну мережу, засоби розміщення, заклади харчування, інформаційно-комунікаційні системи та інші елементи, що забезпечують обслуговування туристів [13]. Рівень розвитку інфраструктури безпосередньо впливає на доступність і якість туристичних послуг.

3. Інституційна підсистема. Включає органи державного управління, нормативно-правову базу, міжнародні організації та механізми регулювання туристичної діяльності [15]. Вона формує умови функціонування туристичного ринку та визначає стратегічні напрями його розвитку.

4. Економічна підсистема. Представлена підприємствами туристичної сфери, які створюють і реалізують туристичний продукт (туроператори, турагенти, готелі, ресторани, перевізники) [14]. Вона забезпечує формування доданої вартості та функціонування ринку туристичних послуг.

5. Соціальна підсистема. Включає місцеві громади, туристів, працівників туристичної галузі. Соціальний компонент є важливим, оскільки туризм впливає на рівень зайнятості, культурний розвиток та якість життя населення.

6. Екологічна підсистема. Відображає взаємозв'язок туризму з природним середовищем і передбачає дотримання принципів сталого розвитку. Туризм є одночасно споживачем природних ресурсів і фактором впливу на довкілля, що потребує ефективного управління [16].

Взаємодія зазначених підсистем формує комплексний механізм функціонування туристичної екосистеми. Порушення балансу між ними може призвести до зниження ефективності розвитку туризму або негативних соціально-економічних і екологічних наслідків.

Туристична екосистема характеризується значною кількістю учасників, які відіграють різні ролі у формуванні та реалізації туристичного продукту (рис. 1.4).

До основних учасників належать:

туристи – центральний елемент системи, який формує попит [17];

підприємства туристичної індустрії – безпосередні виробники та постачальники послуг (готелі, ресторани, транспортні компанії, туроператори) [18];

державні органи та органи місцевого самоврядування – здійснюють регулювання, планування та підтримку розвитку туризму [18];

організації управління дестинаціями (DMO) – забезпечують координацію діяльності учасників і просування території;

місцеві громади – формують соціокультурне середовище туристичної діяльності та отримують економічні вигоди від туризму [18];

громадські та екологічні організації – сприяють впровадженню принципів сталого розвитку.



Рисунок 1.4 – Учасники туристичної екосистеми

Джерело: складено автором на основі [17-18]

Особливістю туристичної екосистеми є те, що всі її учасники є взаємозалежними, а ефективність функціонування системи залежить від рівня їх співпраці та координації.

У науковій літературі існує декілька підходів до моделювання туристичної екосистеми, що відображають різні аспекти її функціонування.

1. Системна модель Н. Лейпера. Розглядає туризм як систему з трьох елементів: турист, географічний простір і туристична індустрія [17]. Вона є основою для більшості сучасних досліджень.

2. Модель К. Каспара. Виділяє дві підсистеми: суб'єкт (турист) та об'єкт (туристична індустрія і регіон), що взаємодіють між собою [17].

3. Модель ланцюга створення туристичної цінності. Відображає процес створення туристичного продукту через послідовність етапів – від розробки до споживання [19]. Вона дозволяє аналізувати ефективність діяльності учасників ринку.

4. Екосистемна (мережева) модель. Розглядає туризм як мережу взаємопов'язаних акторів, що взаємодіють у межах єдиного середовища [20]. Вона враховує складність, динамічність та відкритість туристичної системи.

5. Стейкхолдерська модель. Фокусується на взаємодії зацікавлених сторін і необхідності узгодження їх інтересів [18].

6. Екологічна модель. Підкреслює взаємозв'язок туризму з природним середовищем і необхідність забезпечення сталого розвитку [16].

7. Індустріальна модель туристичної екосистеми. Розглядає туризм як комплекс взаємопов'язаних галузей економіки, що формують єдиний сектор [13].

Таким чином, різні моделі відображають багатовимірність туристичної екосистеми. Найбільш сучасною та універсальною є екосистемна модель, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку туризму.

Логічним продовженням розгляду загальних теоретичних засад туристичної екосистеми є аналіз її функціонування на рівні Європейського Союзу. *Туристична екосистема ЄС* виступає складною багаторівневою системою, яка поєднує спільну політику, єдиний ринок, розвинену цифрову інфраструктуру та широку мережу взаємодії між стейкхолдерами різних країн. Саме в межах ЄС проявляються ключові тенденції сучасного розвитку туризму, зокрема цифровізація, сталий розвиток та інтеграція інноваційних технологій, що зумовлює необхідність детальнішого дослідження її особливостей [26].

Туристична екосистема ЄС є надзвичайно різноманітною та складною, охоплює глобалізовані та взаємопов'язані ланцюжки створення вартості, включаючи – повністю або частково – постачальники послуг у різноманітних галузях.

Туризм охоплює економічну діяльність, що забезпечує надання товарів та послуг, необхідних подорожуючим для підтримки їхньої діяльності прямо або опосередковано. Як зазначено у *Transition Pathway 2022* [27], туристична екосистема ЄС об'єднує бізнеси з різних субгалузей, таких як:

- індустрія гостинності (харчування та напої, проживання),
- постачальники туристичної інформації (туристичні офіси, туристичні агентства, цифрові платформи, постачальники туристичних технологій),
- туроператори,
- організації з управління DESTINACІЯМИ,
- атракції (музеї, ярмарки, парки розваг),
- пасажирські перевезення (авіакомпанії та аеропорти, потяги та круїзи).

Незважаючи на те, що визначення туристичної екосистеми залишається широким і, певною мірою, нечітким, для цілей обліку туристичної діяльності та її впливу важливо встановити «робоче статистичне визначення». У Європі соціально-економічна статистика узгоджується з NACE ред. 2, яка є дуже детальною номенклатурою (або ієрархічною класифікацією) видів економічної діяльності, з багатьма категоріями, поділеними на різні рівні додаткової деталізації, і, зрештою, охоплюючи сотні окремих видів економічної діяльності.

Згідно з NACE екосистема туризму включає види економічної діяльності, перелічені в таблиці 1, які повністю або частково належать до неї. Стовпець

«Частка» в таблиці 1.3 показує відсоток, з яким конкретні види діяльності за кодом NACE вважаються належними до екосистеми туризму.

Таблиця 1.3 – Види діяльності, що належать до туристичної екосистеми за NACE

NACE	Вид економічної діяльності	Частка
H49	Наземний транспорт і транспортування по трубопроводах; та інші послуги бронювання та пов'язана з ними діяльність	0,45
H50	Водний транспорт	0,22
H51	Повітряний транспорт	0,91
I55-I56	Надання послуг із розміщення та харчування	1
N79	Туристичні агенції, туроператорська та інша служба бронювання та пов'язана з ними діяльність	1
N82	Офісна адміністративна, офісна допоміжна та інша підприємницька діяльність	1
R90-R92	Творча, мистецька та розважальна діяльність; бібліотеки, архіви, музеї та інша культурна діяльність; азартні ігри та букмекерська діяльність	0,66
R93	Спортивна діяльність, розваги та відпочинок	1

Джерело: [17, 25]

Туристична екосистема Європейського Союзу тісно переплітається з іншими секторами економіки та суспільства, утворюючи складну мережу взаємозалежностей (рис. 1.5) [17, 26]:

1. «Культурні та креативні індустрії» (туризм, заснований на культурній спадщині, традиціях, мистецтвах та автентичних культурних враженнях, спортивний туризм); «
2. «Охорона здоров'я» (доступ до медичних послуг під час подорожей та медичний туризм);
3. «Мобільність, транспорт та автомобільна галузь» (мобільність для мандрівників і відвідувачів);
4. «Роздрібна торгівля» (можливості для відвідувачів і місцевих жителів створювати нові джерела доходу);
5. «Аерокосмічна галузь» (авіаперевезення, послуги на основі космічних даних);
6. «Агропродовольча галузь» (послуги харчування);
7. «Будівництво» (зведення та реконструкція туристичної інфраструктури).



Рисунок 1.5– Учасники туристичної екосистеми

Джерело: складено автором на основі [26]

Туристична екосистема ЄС безпосередньо пов'язана з транспортною інфраструктурою, яка забезпечує мобільність мандрівників, енергетичною сферою, що підтримує функціонування туристичних об'єктів, а також із цифровими технологіями, які формують сучасні канали бронювання, маркетингу та комунікації. Крім того, туристична екосистема взаємодіє з культурною, природоохоронною та аграрною екосистемами, адже збереження культурної спадщини та довкілля є ключовими умовами сталого розвитку туризму. Така інтеграція сприяє економічному зростанню регіонів, але водночас вимагає збалансованого підходу до управління ресурсами, аби мінімізувати негативний вплив на довкілля та суспільство.

Отже, туристична екосистема є складною відкритою системою, що об'єднує різноманітні ресурси, інститути та учасників у процесі створення туристичного продукту. Її структура включає ресурсні, інфраструктурні, економічні, соціальні та екологічні компоненти, а ефективність функціонування залежить від узгодженості взаємодії між ними.

Розглянуті моделі туристичної екосистеми дозволяють комплексно дослідити різні аспекти її розвитку та можуть бути використані для формування ефективної туристичної політики і стратегій розвитку галузі.

1.3. Європейська політика цифрової трансформації в туризмі

Сучасний етап розвитку туристичної індустрії Європейського Союзу характеризується активним впровадженням цифрових технологій, які визначають нові підходи до організації туристичних процесів, взаємодії зі споживачами та управління туристичними дестинаціями. Європейська політика у сфері цифрової трансформації туризму спрямована на забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та інноваційного оновлення галузі.

З метою узагальнення ключових напрямів цифрової трансформації туристичної галузі в ЄС доцільно систематизувати основні політики та ініціативи, що визначають розвиток цифрового туризму (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні політики ЄС у сфері цифрової трансформації туризму

Політика / ініціатива	Сутність та цілі	Основні інструменти	Вплив на туризм
Європейське цифрове десятиліття (Digital Decade 2030)	Стратегія розвитку цифрової економіки ЄС до 2030 року, що передбачає розвиток цифрових навичок, інфраструктури та цифровізації бізнесу	розвиток цифрових навичок, інфраструктура 5G, цифровізація бізнесу та публічних послуг	забезпечує цифрову трансформацію туристичних підприємств і покращує якість туристичних сервісів
Transition Pathway for Tourism	Стратегічна дорожня карта переходу туризму до цифрової, «зеленої» та стійкої моделі розвитку	координація політики, партнерство стейкхолдерів, впровадження інноваційних рішень	сприяє модернізації туристичних дестинацій та інтеграції цифрових технологій у галузь
Digital Europe Programme	Програма фінансування цифрової трансформації економіки ЄС, включаючи туризм	фінансування проєктів, розвиток AI, Big Data, кібербезпека, цифрові інноваційні хаби	підтримка цифровізації малого та середнього бізнесу у сфері туризму
European Tourism Data Space	Створення єдиного цифрового простору даних у туризмі для обміну інформацією між суб'єктами	платформи даних, аналітика, обмін інформацією між бізнесом і державою	підвищує ефективність управління туристичними потоками та прийняття рішень
Smart Tourism Destinations	Ініціатива ЄС щодо розвитку «розумних» туристичних дестинацій на основі цифрових технологій	використання IoT, AI, цифрових платформ, управління даними	підвищує якість туристичного досвіду та конкурентоспроможність дестинацій
European Capital of Smart Tourism	Програма популяризації інновацій і цифрових практик у туризмі європейських міст	обмін найкращими практиками, впровадження цифрових сервісів, інноваційні рішення	стимулює розвиток цифрового туризму та впровадження інновацій на локальному рівні
EU Sustainable Tourism Strategy (формується)	Політика формування сталого, цифрового та конкурентоспроможного туризму	інтеграція зелених і цифрових підходів, регулювання та підтримка галузі	забезпечує гармонійний розвиток туризму з урахуванням екологічних і технологічних вимог

Джерело: складено автором на основі [28-32]

Аналіз представлених політик свідчить, що цифрова трансформація туризму в Європейському Союзі має комплексний характер і реалізується на різних рівнях – від стратегічного (Digital Decade) до прикладного (Smart Tourism Destinations). Важливою особливістю є інтеграція цифрових інструментів із принципами сталого розвитку, що формує нову модель туристичної екосистеми. При цьому значна роль відводиться підтримці малого та середнього бізнесу, розвитку цифрових навичок і створенню єдиного інформаційного простору даних.

Ключовим стратегічним орієнтиром цифрової трансформації в ЄС є концепція «*Цифрове десятиліття Європи до 2030 року*», яка передбачає розвиток цифрових навичок, створення сучасної цифрової інфраструктури, цифровізацію бізнесу та публічних послуг [20]. У межах цієї стратегії туристичний сектор розглядається як важливий елемент економіки, що потребує інтеграції інноваційних технологій для підвищення ефективності функціонування та якості послуг.

Особливу увагу Європейська Комісія приділяє формуванню цифрової туристичної екосистеми, яка базується на використанні платформ, онлайн-сервісів, мобільних застосунків та аналітики даних. Цифрові технології суттєво змінюють характер туристичної діяльності, забезпечуючи інтеграцію попиту та пропозиції, автоматизацію процесів бронювання та персоналізацію туристичного досвіду [29]. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління туристичними потоками.

Важливим елементом європейської політики є перехід до «розумного туризму» (smart tourism), який передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для створення інноваційних туристичних продуктів і послуг. Ініціатива Європейської Комісії «*Smart Tourism Destinations*» спрямована на підвищення якості туристичного досвіду шляхом використання даних, цифрових сервісів та інноваційних рішень у сфері гостинності [31]. У рамках цієї ініціативи міста та регіони ЄС інтегрують технології штучного інтелекту, Інтернету речей та великих даних у систему управління туристичними DESTINACIAMI.

Важливою складовою цифрової трансформації туризму в ЄС є створення *Європейського простору туристичних даних (European Tourism Data Space)*. Ця ініціатива спрямована на об'єднання даних від різних суб'єктів туристичної галузі, включаючи підприємства, органи влади та дослідницькі установи [29]. Використання єдиного інформаційного простору дозволяє підвищити якість управлінських рішень, прогнозувати туристичні потоки та оптимізувати використання ресурсів.

Крім того, у рамках програми *Digital Europe Programme* Європейський Союз здійснює фінансування проєктів, спрямованих на розвиток цифрових технологій у туризмі. Зокрема, програма передбачає підтримку створення цифрових платформ, розвиток інноваційних бізнес-моделей та впровадження

технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень і кібербезпеки [30]. Це сприяє модернізації туристичних підприємств, особливо малих і середніх, які становлять основу туристичної галузі.

Не менш важливим напрямом є реалізація «*Transition Pathway for Tourism*», яка визначає стратегічний план переходу до екологічно сталого та цифрового туризму в ЄС. Цей документ передбачає координацію дій між державами-членами, бізнесом та іншими стейкхолдерами для досягнення спільних цілей розвитку галузі [27]. Зокрема, значна увага приділяється цифровізації DESTINACIЙ, впровадженню інноваційних рішень та розвитку цифрових навичок у туристичній сфері.

Цифрова політика ЄС також орієнтована на підтримку туристичних підприємств і DESTINACIЙ через різні інструменти, зокрема грантові програми, консультаційну підтримку та обмін найкращими практиками. Наприклад, у межах ініціативи «European Capital of Smart Tourism» поширюються успішні кейси впровадження цифрових технологій, що сприяє розвитку інноваційних підходів у туризмі [30].

Одночасно цифрова трансформація туризму в ЄС тісно пов'язана із принципами сталого розвитку. Використання цифрових технологій дозволяє зменшити негативний вплив туризму на довкілля, оптимізувати транспортні потоки, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити баланс між потребами туристів і місцевих громад [29]. Таким чином, цифровізація виступає ключовим інструментом реалізації концепції сталого туризму.

Отже, європейська політика цифрової трансформації в туризмі є комплексною системою заходів, спрямованих на модернізацію галузі, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Вона ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, розвитку інновацій та активній взаємодії між усіма учасниками туристичної екосистеми. Реалізація цих політик дозволяє Європейському Союзу зберігати лідерські позиції у світовій туристичній індустрії та формувати сучасну модель цифрового туризму.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЄС

2.1. Оцінка трансформації туристичної екосистеми ЄС на підставі показників EU Tourism Dashboard

Панель показників туризму ЄС (EU Tourism Dashboard) є онлайн-інструментом, який забезпечує наочні візуалізації показників, релевантних для туристичної сфери, з метою виявлення проблем та сприяння формуванню політичних ініціатив, що забезпечують більш сталий і стійкий розвиток туристичної екосистеми.

Ця панель розроблена та підтримується Європейською Комісією за участю та за методичної підтримки країн ЄС і інших міжнародних організацій. Вона забезпечує можливість проведення таких видів аналізу: 1. Профілювання та бенчмаркінг країн і регіонів відповідно до характеристик (індикаторів) їхньої туристичної діяльності на основі даних, зібраних і гармонізованих із різних джерел (традиційних і новітніх) із максимально можливою територіальною деталізацією. 2. Моніторинг динаміки розвитку туристичних дестинацій (країн і регіонів) у часі щодо основних політичних стовпів: впливу на довкілля, цифровізації та соціально-економічної стійкості [33].

Цифровий стовп (Digital pillar) є однією з трьох ключових складових методології EU Tourism Dashboard, що поряд із «екологічним» та «соціально-економічним» стовпами забезпечує комплексну оцінку розвитку туристичних дестинацій.

Загальна концепція цифрового стовпа полягає у вимірюванні рівня цифровізації туристичної екосистеми та здатності підприємств і дестинацій адаптуватися до цифрової трансформації. Його показники дозволяють оцінити як інфраструктурні аспекти (наприклад, доступ до інтернету), так і рівень використання цифрових технологій бізнесом і споживачами.

Загалом, *метою* цього стовпа є: моніторинг прогресу у цифровій трансформації туристичного сектору; підтримка формування політик, спрямованих на цифровізацію; забезпечення порівнянності між країнами та регіонами ЄС.

Методологія цифрового стовпа базується на поєднанні різних типів даних: офіційна статистика (передусім Eurostat); дані національних статистичних органів; додаткові джерела (включаючи альтернативні та моделювання), оброблені Об'єднаним дослідницьким центром Європейської Комісії (JRC). Такий підхід дозволяє забезпечити високу надійність показників і їхню порівнянність на різних територіальних рівнях (країни, регіони, окремі дестинації) [33].

Принципи побудови індикаторів. Формування показників цифрового стовпа здійснюється за такими методологічними принципами: використання гармонізованих даних, доступних для всіх країн ЄС; простота та інтерпретованість показників для потреб державної політики; порівнянність у часі та просторі, що дозволяє здійснювати бенчмаркінг; поступове розширення системи індикаторів (від базових до більш складних).

Рівні агрегації та використання Показники цифрового стовпа розраховуються на різних рівнях: національному (NUTS0), регіональному (NUTS2, NUTS3), у деяких випадках – на локальному (муніципальному).

Отримані результати використовуються для: порівняльного аналізу цифрової зрілості туристичних дестинацій; виявлення сильних і слабких сторін цифровізації; розробки цільових стратегій цифрового розвитку туризму.

Цифровий стовп EU Tourism Dashboard включає 5 індикаторів, які візуалізовано на рис. 2.1.

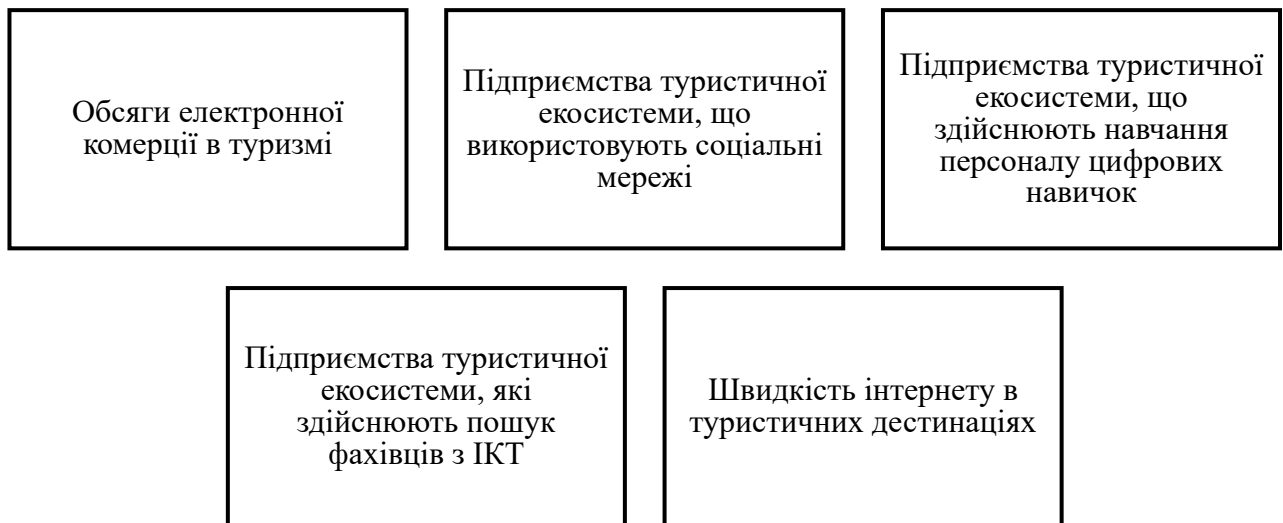


Рисунок 2.1 – Індикатори Цифрового стовпа EU Tourism Dashboard

Джерело: складено автором на основі [33]

Індикатор «Обсяги електронної комерції в туризмі». Цей показник відображає частку підприємств туристичної екосистеми, що здійснюють онлайн-продажі. Вищі значення свідчать про більшу питому вагу підприємств із електронною комерцією, що може вказувати на вищий рівень цифрової трансформації. Показник ґрунтується на даних, зібраних національними статистичними інститутами шляхом анкетування підприємств із чисельністю працівників 10 осіб і більше, а також самозайнятих осіб. Значення індикатора визначається як зважене середнє частки продажів електронної комерції у

секторах I55–I56 та N79, де вагами виступає кількість підприємств у відповідних секторах.

Дані таблиці 2.1 характеризують зміну частки підприємств туристичної екосистеми, що здійснюють продажі через електронну комерцію, у країнах Європейського Союзу протягом 2019–2024 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягів електронної комерції, що здійснюється підприємствами туристичної екосистеми в країнах ЄС, %

Країна	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Австрія	30.1	36.9	43.1	42.3	44.0	45.4
Бельгія	37.8	37.8		38.2	38.9	39.7
Болгарія	19.7	21.8	25.9	23.7	34.4	31.3
Кіпр	32.7	33.1	47.2	51.1	52.1	58.2
Чехія	38.5	43.9	39.5	37.2	38.5	35.7
Німеччина	29.2	33.4	42.6	37.0	35.0	35.3
Данія	43.1	60.9	59.7	56.2	62.4	57.1
Естонія	32.8	30.7	34.3	39.9	33.2	41.3
Греція	10.5	10.5	29.7	21.2	23.8	30.6
Іспанія	42.4	55.9	50.2	61.8	64.5	58.9
Фінляндія			41.0	58.4	48.5	45.5
Франція	29.8	31.6	34.9	28.4	28.3	
Хорватія	32.3	40.3	53.1	44.1	39.3	40.9
Угорщина	20.5	27.4	38.3	45.4	44.9	44.4
Ірландія	43.5	47.0	54.3	57.1	46.0	48.2
Ісландія	38.5	42.6				
Італія	25.7	30.4	33.2	37.0	31.3	28.5
Литва	44.3	43.4	37.8	40.5	34.4	45.8
Люксембург	16.2	24.4	24.4	23.1	23.6	19.4
Латвія	26.7	29.0	34.4	34.8	35.3	38.2
Мальта	36.7	38.7	45.5	52.1	52.3	55.7
Нідерланди	26.5	21.2	38.7	40.8	35.3	32.8
Норвегія	44.3	39.8	48.1	52.9	46.1	47.0
Польща	29.1	38.1	52.3	49.8	43.5	45.3
Португалія	30.4	24.3	33.6	39.1	27.8	34.0
Румунія	33.5	19.5	22.9	28.6	27.6	33.2
Швеція	50.7	44.6	51.5	60.8	52.1	59.5
Словенія	38.8	28.5	41.5	42.5	35.6	51.1
Словаччина	17.5	27.2	23.1	23.6	27.0	26.3
ЄС27	29.8	33.9	39.4	38.2	36.5	37.4

Джерело: складено автором на основі [33]

Дані таблиці 2.1 характеризують зміну частки підприємств туристичної екосистеми, що здійснюють продажі через електронну комерцію, у країнах Європейського Союзу протягом 2019–2024 рр. Аналіз середнього значення по країнах ЄС (EU27) свідчить про стійку тенденцію до зростання цифровізації

туристичного сектору. Зокрема, показник зріс із 29,8 % у 2019 р. до 37,4 % у 2024 р. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у 2020–2021 рр., коли значення досягло 39,4 %. Після цього фіксується незначне зниження (до 36,5 % у 2023 р.) та подальша стабілізація. Це свідчить про те, що активна фаза цифрової трансформації була стимульована зовнішніми факторами, зокрема пандемією COVID-19, після чого ринок увійшов у фазу адаптації. Отримані дані демонструють суттєві відмінності між країнами ЄС за рівнем розвитку електронної комерції у туризмі. До групи лідерів у 2024 р. належать: Іспанія – 58,9 %, Швеція – 59,5 %, Данія – 57,1 %, Кіпр – 58,2 %, Мальта – 55,7 %. Високі значення обумовлені: розвиненою цифровою інфраструктурою; високим рівнем проникнення інформаційно-комунікаційних технологій; значною роллю онлайн-каналів у туристичному бізнесі.

Особливо стрімке зростання демонструє Кіпр (з 32,7 % у 2019 р. до 58,2 % у 2024 р.), що свідчить про інтенсивну цифрову модернізацію туристичного сектору. Середні значення (30–50 %) спостерігаються у: Австрії (45,4 %), Ірландії (48,2 %), Норвегії (47,0 %), Польщі (45,3 %), Литві (45,8 %). Для цієї групи характерні: поступове, але стабільне впровадження цифрових технологій; адаптація підприємств до онлайн-каналів збуту; наявність коливань, що відображають зовнішні шоки та ринкові зміни.

Найнижчі значення показника у 2024 р. мають: Люксембург – 19,4 %, Словаччина – 26,3 %, Італія – 28,5 %, Румунія – 33,2 %. Це вказує на: недостатній рівень використання електронної комерції; структурні проблеми у цифровізації малого та середнього бізнесу; нижчий рівень технологічної готовності економіки.

У багатьох країнах простежуються коливання значень упродовж досліджуваного періоду. Наприклад: у Німеччині показник зріс до 42,6 % у 2021 р., але знизився до 35,3 % у 2024 р.; в Італії після зростання до 37,0 % у 2022 р. спостерігається спад до 28,5 %; у Португалії показник змінювався нерівномірно, що свідчить про нестабільність цифрових процесів. Це підтверджує, що цифровізація туристичного сектору не є лінійним процесом і залежить від економічної кон'юнктури, попиту та структурних особливостей національних економік.

Особливу увагу слід приділити періоду 2020–2021 рр., коли зафіксовано різке зростання показника у більшості країн: Данія – до 60,9 % у 2020 р.; Іспанія – до 55,9 % у 2020 р.; Польща – до 52,3 % у 2021 р. Це підтверджує, що пандемія стала ключовим каталізатором цифрової трансформації, стимулюючи підприємства переходити до онлайн-продажів і використання цифрових платформ.

Таким чином, аналіз таблиці 2.1 дозволяє зробити такі висновки: 1) у країнах ЄС спостерігається поступове зростання частки електронної комерції у туристичному секторі, що свідчить про поглиблення цифрової трансформації; 2) рівень цифровізації має значну міжкраїнну диференціацію, що зумовлено різним рівнем економічного розвитку та цифрової інфраструктури; 3) пандемія COVID-

19 виступила потужним фактором прискорення цифровізації, однак після її завершення темпи зростання дещо сповільнилися; 4) у низці країн спостерігається нестабільність показника, що відображає нерівномірність процесів цифрової трансформації. Отже, електронна комерція є важливим індикатором цифрової зрілості туристичного сектору, а її розвиток визначає конкурентоспроможність туристичних дестинацій у сучасних умовах.

Індикатор «Підприємства туристичної екосистеми, що використовують соціальні мережі». Цей індикатор визначається як частка підприємств туристичної екосистеми, які використовують дві або більше соціальні мережі (мають профіль користувача, обліковий запис або ліцензію користувача). Вищі значення показника свідчать про більш активне використання та ширшу присутність підприємств туристичної сфери у соціальних мережах. Показник базується на даних, зібраних національними статистичними інститутами шляхом анкетування підприємств із чисельністю працівників 10 осіб і більше, а також самозайнятих осіб. Значення індикатора визначається як зважене середнє частки підприємств, що використовують соціальні мережі, у секторах I55–I56 та N79, де вагами виступає кількість підприємств у відповідних секторах.

Таблиця 2.2 відображає динаміку частки підприємств туристичної екосистеми, що використовують соціальні мережі, у країнах Європейського Союзу у 2019, 2021 та 2023 роках.

Таблиця 2.2 – Підприємства туристичної екосистеми, що використовують соціальні мережі в країнах ЄС, %

Країна	2019	2021	2023	Країна	2019	2021	2023
Австрія	46.2	61.1	56.1	Ісландія	34.6	34.5	54.0
Бельгія	13.3	16.0	18.3	Італія	42.5	39.4	29.7
Болгарія	47.8	56.4	52.6	Литва	22.5	37.4	47.7
Кіпр	30.7	34.8	49.7	Люксембург	36.4	41.0	49.8
Чехія	32.3	44.7	51.7	Латвія	51.1	54.2	66.4
Німеччина	47.6	55.7	65.3	Мальта	28.9	56.7	54.7
Данія	15.9	36.3	37.6	Нідерланди	17.6	59.9	56.3
Естонія	15.7	28.1	36.1	Норвегія	25.1	29.5	34.5
Греція	41.0	54.0	58.7	Польща	17.0	31.2	40.7
Іспанія		65.0	75.4	Португалія	16.9	20.6	28.2
Фінляндія	29.5	36.2	43.0	Румунія	47.4	57.3	45.1
Франція	32.0	45.8	31.9	Швеція	33.8	51.5	44.6
Хорватія	14.4	13.2	26.0	Словенія	25.1	29.6	32.4
Угорщина	54.1	44.7	40.1	Словаччина	32.6	42.0	47.4
Ірландія	12.2			ЄС27	46.2	61.1	56.1

Джерело: складено автором на основі [33]

Середнє значення по країнах ЄС (EU27) демонструє зростання рівня використання соціальних мереж із подальшою частковою стабілізацією: 46,2 % у 2019 р.; 61,1 % у 2021 р.; 56,1 % у 2023 р. Таким чином, у 2021 р. зафіксовано

пікове значення, після чого відбулося незначне зниження. Це підтверджує, що пандемія COVID-19 стимулювала активне впровадження соціальних мереж як інструменту комунікації та продажів, а у наступні роки ринок перейшов до більш стабільної фази розвитку.

У 2023 р. найвищі показники мають: Іспанія – 75,4 %, Латвія – 66,4 %, Німеччина – 65,3 %, Греція – 58,7 %, Мальта – 54,7 %, Нідерланди – 56,3 %. Ці країни характеризуються: високим рівнем цифровізації бізнесу; активним використанням соціальних мереж для просування туристичних послуг; орієнтацією на онлайн-комунікацію з клієнтами. Особливо вирізняється Іспанія, де частка підприємств, що використовують соціальні мережі, перевищує 75 %, що свідчить про високий рівень цифрової інтеграції маркетингових інструментів у туризмі.

До групи із середнім рівнем (40–55 %) у 2023 р. належать: Австрія (56,1 %), Болгарія (52,6 %), Чехія (51,7 %), Кіпр (49,7 %), Литва (47,7 %), Словаччина (47,4 %), Люксембург (49,8 %). Для цих країн характерні: поступове впровадження цифрових комунікацій; активний розвиток маркетингових інструментів; залежність динаміки від економічних і структурних факторів.

Найнижчі значення у 2023 р. зафіксовано у: Бельгії – 18,3 %, Португалії – 28,2 %, Італії – 29,7 %, Хорватії – 26,0 %. Це може свідчити про недостатню інтеграцію цифрових маркетингових інструментів; нижчий рівень цифрової культури бізнесу; обмежене використання сучасних каналів взаємодії зі споживачами.

У більшості країн спостерігається зростання показника протягом досліджуваного періоду, зокрема: Німеччина: зростання з 47,6 % до 65,3 %; Чехія: з 32,3 % до 51,7 %; Польща: з 17,0 % до 40,7 %. Водночас у деяких країнах відзначається спад: Італія: з 42,5 % до 29,7 %; Угорщина: з 54,1 % до 40,1 %; Франція: зростання до 45,8 % (2021), але зниження до 31,9 % (2023). Це свідчить про нерівномірність процесів цифровізації та залежність від внутрішніх економічних факторів.

Період 2020–2021 рр. (відображений у даних 2021 р.) характеризується стрімким зростанням використання соціальних мереж: Нідерланди: з 17,6 % до 59,9 %; Данія: з 15,9 % до 36,3 %; Польща: з 17,0 % до 31,2 %. Це підтверджує, що соціальні мережі стали ключовим інструментом підтримки бізнесу в умовах обмежень, коли традиційні канали комунікації були частково недоступними.

Отже, у країнах ЄС спостерігається загальна тенденція до зростання використання соціальних мереж підприємствами туристичного сектору, що свідчить про активну цифрову трансформацію маркетингових процесів. Має місце значна міжкраїнна диференціація, що зумовлена нерівномірним рівнем цифрового розвитку. Пандемія COVID-19 виступила важливим каталізатором цифровізації комунікацій, однак після її завершення частина підприємств скоригувала інтенсивність використання соціальних мереж. У низці країн фіксується нестабільна або спадна динаміка, що вказує на структурні проблеми

цифрової адаптації. Таким чином, використання соціальних мереж є важливим індикатором цифрової активності підприємств туристичної екосистеми, який відображає рівень їхньої інтеграції у сучасне цифрове середовище та здатність ефективно взаємодіяти зі споживачами.

Індикатор *«Підприємства туристичної екосистеми, що здійснюють навчання персоналу цифрових навичок»*. Цей індикатор відображає частку підприємств туристичної екосистеми, які забезпечують навчання свого персоналу у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Він дозволяє оцінити рівень інвестицій підприємств у впровадження та розвиток цифрових компетентностей. Вищі значення показника свідчать про більшу частку підприємств, що здійснюють навчання у сфері цифрових навичок. Показник базується на даних, зібраних національними статистичними інститутами шляхом анкетування підприємств із чисельністю працівників 10 осіб і більше, а також самозайнятих осіб. Значення індикатора визначається як зважене середнє частки підприємств, що здійснюють навчання персоналу цифрових навичок, у секторах I55–I56 та N79, де вагами виступає кількість підприємств у відповідних секторах.

Таблиця 2.3 відображає динаміку частки підприємств туристичної екосистеми, що здійснюють навчання персоналу цифрових навичок, у країнах Європейського Союзу у 2019–2024 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка частки підприємств туристичної екосистеми, що здійснюють навчання персоналу цифрових навичок, у країнах ЄС, %

Країна	2019	2020	2022	2024	Країна	2019	2020	2022	2024
Австрія	7.4	5.5	5.1	6.0	Ісландія	24.2	23.8		
Бельгія	16.9	9.9	8.0	14.7	Італія	8.6	7.9	9.9	10.2
Болгарія	4.6	3.1	3.0	3.5	Литва	5.1	6.5	6.2	10.8
Кіпр	25.7	18.6	21.3	23.4	Люксембург	10.0	5.1	7.6	4.3
Чехія	12.3	11.0	8.5	13.4	Латвія	13.1	10.7	8.3	12.0
Німеччина	17.8	10.5	10.7	12.3	Мальта	19.3	17.4	13.9	22.5
Данія	12.4	14.6	13.8	19.4	Нідерланди	6.0	6.1	9.0	7.2
Естонія	7.3	7.5	10.2	16.7	Норвегія	33.6	23.5	21.7	15.1
Греція	9.9	9.9	2.5	4.1	Польща	10.0	14.3	22.6	29.6
Іспанія	17.2	15.2	12.2	13.1	Португалія	19.5	10.9	17.9	17.8
Фінляндія			22.7	17.4	Румунія	2.0	4.4	4.4	8.8
Франція	10.1	5.4	6.2	4.1	Швеція	16.3	13.9	16.2	12.1
Хорватія	7.7	15.5	16.0	8.0	Словенія	19.3	18.0	16.7	21.1
Угорщина	6.3	7.8	9.3	9.0	Словаччина	11.2	7.4	6.8	6.6
Ірландія	16.0	14.5	11.5	10.3	ЄС27	13.0	9.4	9.9	10.5

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналіз середнього значення по країнах ЄС (EU27) свідчить про стійку тенденцію до зростання цифровізації туристичного сектору. Зокрема, показник зріс із 29,8 % у 2019 р. до 37,4 % у 2024 р. Найбільш динамічне зростання

спостерігалось у 2020–2021 рр., коли значення досягло 39,4 %. Після цього фіксується незначне зниження (до 36,5 % у 2023 р.) та подальша стабілізація. Це свідчить про те, що активна фаза цифрової трансформації була стимульована зовнішніми факторами, зокрема пандемією COVID-19, після чого ринок увійшов у фазу адаптації.

Отримані дані демонструють суттєві відмінності між країнами ЄС за рівнем розвитку електронної комерції у туризмі.

Країни з високим рівнем показника До групи лідерів у 2024 р. належать: Іспанія – 58,9 %, Швеція – 59,5 %, Данія – 57,1 %, Кіпр – 58,2 %, Мальта – 55,7 %. Високі значення обумовлені: розвиненою цифровою інфраструктурою; високим рівнем проникнення інформаційно-комунікаційних технологій; значною роллю онлайн-каналів у туристичному бізнесі. Особливо стрімке зростання демонструє Кіпр (з 32,7 % у 2019 р. до 58,2 % у 2024 р.), що свідчить про інтенсивну цифрову модернізацію туристичного сектору.

Середні значення (30–50 %) спостерігаються у: Австрії (45,4 %), Ірландії (48,2 %), Норвегії (47,0 %), Польщі (45,3 %), Литві (45,8 %). Для цієї групи характерні: поступове, але стабільне впровадження цифрових технологій; адаптація підприємств до онлайн-каналів збуту; наявність коливань, що відображають зовнішні шоки та ринкові зміни.

Найнижчі значення показника у 2024 р. мають: Люксембург – 19,4 %, Словаччина – 26,3 %, Італія – 28,5 %, Румунія – 33,2 %, ще вказує на: недостатній рівень використання електронної комерції, структурні проблеми у цифровізації малого та середнього бізнесу, нижчий рівень технологічної готовності економіки.

У багатьох країнах простежуються коливання значень упродовж досліджуваного періоду. Наприклад: у Німеччині показник зріс до 42,6 % у 2021 р., але знизився до 35,3 % у 2024 р.; в Італії після зростання до 37,0 % у 2022 р. спостерігається спад до 28,5 %; у Португалії показник змінювався нерівномірно, що свідчить про нестабільність цифрових процесів. Це підтверджує, що цифровізація туристичного сектору не є лінійним процесом і залежить від економічної кон'юнктури, попиту та структурних особливостей національних економік.

Особливу увагу слід приділити періоду 2020–2021 рр., коли зафіксовано різке зростання показника у більшості країн: Данія – до 60,9 % у 2020 р.; Іспанія – до 55,9 % у 2020 р.; Польща – до 52,3 % у 2021 р. Це підтверджує, що пандемія стала ключовим каталізатором цифрової трансформації, стимулюючи підприємства переходити до онлайн-продажів і використання цифрових платформ.

Таким чином, аналіз таблиці 2.1 дозволяє зробити такі висновки: 1) у країнах ЄС спостерігається поступове зростання частки електронної комерції у туристичному секторі, що свідчить про поглиблення цифрової трансформації; 2) рівень цифровізації має значну міжкраїнну диференціацію, що зумовлено різним рівнем економічного розвитку та цифрової інфраструктури; 3) пандемія COVID-

19 виступила потужним фактором прискорення цифровізації, однак після її завершення темпи зростання дещо сповільнилися; 4) у низці країн спостерігається нестабільність показника, що відображає нерівномірність процесів цифрової трансформації. Отже, електронна комерція є важливим індикатором цифрової зрілості туристичного сектору, а її розвиток визначає конкурентоспроможність туристичних дестинацій у сучасних умовах.

Індикатор *«Підприємства туристичної екосистеми, які здійснюють пошук фахівців з ІКТ»*. Цей індикатор відображає частку підприємств туристичної екосистеми, які здійснювали або намагалися здійснити набір фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Вищі значення показника свідчать про більшу частку підприємств, зацікавлених у залученні ІКТ-спеціалістів, що може вказувати на вищу схильність до цифровізації. Показник базується на даних, зібраних національними статистичними інститутами шляхом анкетування підприємств із чисельністю працівників 10 осіб і більше, а також самозайнятих осіб. Значення індикатора визначається як зважене середнє частки підприємств, що шукають ІКТ-спеціалістів, у секторах I55–I56 та N79, де вагами виступає кількість підприємств у відповідних секторах.

Таблиця 2.4 відображає динаміку частки підприємств туристичної екосистеми, які здійснювали або намагалися здійснити пошук фахівців з інформаційно-комунікаційних технологій, у країнах ЄС у 2019–2024 рр

Таблиця 2.4 – Динаміка частки підприємств туристичної екосистеми, які здійснюють пошук фахівців з ІКТ у країнах ЄС, %

Країна	2019	2020	2022	2024	Країна	2019	2020	2022	2024
Австрія	2.0	1.2	4.2	2.3	Ісландія	6.6	0.8		
Бельгія	2.2	8.1	3.4	2.8	Італія	1.1	0.7	0.9	2.5
Болгарія	6.6	4.5	2.7	3.5	Литва	6.8	4.8	3.2	1.6
Кіпр	5.0	5.7	5.6	9.6	Люксембург	1.0	0.6	1.6	1.4
Чехія	2.9	1.4	2.0	1.6	Латвія	3.6	4.5	2.0	3.2
Німеччина	3.8	1.7	2.3	2.3	Мальта	5.1	3.3	5.6	7.5
Данія	2.5	2.3	5.3	8.4	Нідерланди	2.3	1.8	3.3	4.3
Естонія	2.7	4.4	2.1	5.2	Норвегія	2.2	2.7	2.0	3.5
Греція	3.6		5.0	5.6	Польща	1.8	1.5	2.1	2.7
Іспанія	10.1	10.1	11.2	7.3	Португалія	2.5	3.4	2.8	4.1
Фінляндія			2.5	0.5	Румунія	0.5	0.5	1.6	9.6
Франція	2.8	2.7	4.4	1.9	Швеція	2.0	1.6	1.8	3.2
Хорватія	3.1	3.3	3.2	6.1	Словенія	1.7	2.9	2.0	5.2
Угорщина	3.8	2.5	2.8	2.4	Словаччина	1.6	0.9	1.1	2.0
Ірландія	1.7	3.7	3.2	4.3	ЄС27	3.6	3.2	3.6	3.7

Джерело: складено автором на основі [33]

Середнє значення по країнах ЄС (EU27) демонструє зниження показника з подальшим незначним відновленням: 13,0 % у 2019 р.; 9,4 % у 2020 р.; 9,9 % у

2022 р.; 10,5 % у 2024 р. Це свідчить про те, що після різкого скорочення попиту на ІКТ-фахівців у період пандемії COVID-19 спостерігається часткове відновлення інтересу підприємств до цифрових кадрів, однак рівень 2019 р. не досягнуто.

У 2024 р. найбільша частка підприємств, що шукають ІКТ-спеціалістів, спостерігається у: Польщі – 29,6 %, Кіпрі – 23,4 %, Мальті – 22,5 %, Словенії – 21,1 %, Данії – 19,4 %. Ці результати свідчать про: активну цифрову трансформацію підприємств; зростаючу потребу у спеціалізованих ІКТ-компетенціях; розвиток цифрової інфраструктури та онлайн-сервісів у туристичному секторі. Особливо значне зростання демонструє Польща (з 10,0 % у 2019 р. до 29,6 % у 2024 р.), що вказує на швидке підвищення попиту на цифрові кадри.

До групи із середніми значеннями (10–20 %) у 2024 р. належать: Німеччина (12,3 %), Іспанія (13,1 %), Естонія (16,7 %), Бельгія (14,7 %), Італія (10,2 %).

Для цих країн характерні: поступове формування попиту на ІКТ-спеціалістів; переважання традиційних форм зайнятості з поступовою цифровою модернізацією; стабільна, але помірна динаміка розвитку.

Найнижчі показники у 2024 р. зафіксовані у: Болгарії – 3,5 %, Франції – 4,1 %, Греції – 4,1 %, Люксембурзі – 4,3 %, Словаччині – 6,6 %. Це свідчить про: обмежений попит на цифрові кадри; нижчий рівень інтеграції ІКТ у діяльність підприємств; можливу залежність від аутсорсингових рішень або традиційних бізнес-моделей.

Аналіз показує, що динаміка є нерівномірною і залежить від економічної ситуації: Норвегія: зниження з 33,6 % (2019) до 15,1 % (2024); Бельгія: падіння до 8,0 % (2022) з подальшим відновленням до 14,7 %; Польща: суттєве зростання упродовж всього періоду; Румунія: збільшення з 2,0 % до 8,8 %. [розділ 2 | Word]
Це підтверджує, що попит на ІКТ-спеціалістів є чутливим до кризових явищ та економічної нестабільності.

Порівняння з попередніми показниками (електронна комерція та соціальні мережі) дозволяє зробити важливе спостереження: рівень використання цифрових технологій (табл. 2.1–2.2) є значно вищим; натомість попит на ІКТ-фахівців (табл. 2.4) залишається відносно низьким. Це може свідчити про: використання готових цифрових рішень без залучення спеціалістів; недостатню глибину цифрової трансформації; обмежений розвиток внутрішніх цифрових компетенцій.

На основі аналізу таблиці можна зробити такі висновки: 1) попит на ІКТ-спеціалістів у туристичному секторі ЄС є відносно невисоким і нестабільним; 2) у 2020 р. спостерігалось різке скорочення попиту, що було викликано економічною кризою; 3) у 2022–2024 рр. відбувається поступове відновлення, але без досягнення докризового рівня; 4) наявна значна міжкраїнна диференціація, що свідчить про різні темпи цифрової трансформації; 5) високі показники у

окремих країнах відображають активне формування попиту на цифрові компетенції та розвиток людського капіталу.

Показник підприємств, що шукають ІКТ-спеціалістів, відображає кадровий аспект цифрової трансформації і підтверджує, що, незважаючи на активне впровадження цифрових технологій, попит на висококваліфіковані цифрові кадри у туристичному секторі залишається обмеженим. Це може стримувати подальший розвиток цифровізації та потребує посилення інвестицій у людський капітал.

Індикатор «Швидкість інтернету в туристичних дестинаціях». Цей індикатор визначається як частка туристичних засобів розміщення (за кількістю номерів), у яких швидкість інтернет-з'єднання перевищує 100 Мбіт/с у межах кожної туристичної дестинації. Його розрахунок здійснюється шляхом оцінювання максимальної швидкості інтернету (з урахуванням як фіксованих, так і мобільних мереж), зафіксованої для кожного закладу розміщення окремо. Така оцінка базується на просторовому поєднанні даних про місцезнаходження засобів розміщення (точкові дані) з геолокалізованими даними швидкості інтернету, зібраними з просторовою роздільною здатністю приблизно 1 км. Вищі значення показника свідчать про більш розвинену цифрову інфраструктуру та потенційно кращу якість інтернет-з'єднання для туристів.

Таблиця 2.5 характеризує динаміку частки засобів розміщення, забезпечених високошвидкісним доступом до інтернету (понад 100 Мбіт/с), у країнах Європейського Союзу впродовж 2019–2025 рр.

Таблиця 2.5 – Динаміка частки засобів розміщення, забезпечених високошвидкісним доступом до інтернету у країнах ЄС, %

Країна	2019	2020	2022	2025	Країна	2019	2020	2022	2025
Австрія	2.39	22.41	38.22	63.84	Ісландія		63.11	72.77	84.09
Бельгія	9.24	38.65	59.95	79.64	Італія	5.75	23.05	46.19	73.02
Болгарія	2.33	24.41	67.66	84.53	Литва	13.96	52.46	78.53	88.97
Кіпр	1.3	33.37	53.8	73.19	Люксембург	12.75	58.84	74.22	83.8
Чехія	8.35	29.0	39.93	70.16	Латвія	1.72	34.23	59.92	82.72
Німеччина	6.16	37.64	56.95	68.59	Мальта	7.97	75.37	83.18	96.41
Данія	17.38	65.13	75.02	89.76	Нідерланди	17.57	61.57	75.85	88.12
Естонія	6.41	35.54	56.08	83.7	Норвегія		61.54	75.77	82.41
Греція	6.47	12.67	44.77	67.48	Польща	7.97	40.01	53.02	77.37
Іспанія	20.66	57.92	72.79	87.98	Португалія	5.47	52.18	83.48	91.43
Фінляндія	5.74	53.22	76.03	86.9	Румунія	18.15	55.59	72.02	82.88
Франція	16.38	45.97	68.2	87.67	Швеція	27.16	56.58	68.34	80.4
Хорватія	11.46	28.0	52.34	78.95	Словенія	3.29	27.15	57.57	78.86
Угорщина	23.82	58.05	74.52	86.75	Словаччина	4.72	20.77	43.98	68.19
Ірландія	6.36	45.25	59.24	75.75	ЄС27	10.93	38.63	59.29	79.49

Джерело: складено автором на основі [33]

Середнє значення по країнах ЄС (EU27) демонструє зниження у 2020 р. з подальшим поступовим відновленням: 13,0 % у 2019 р.; 9,4 % у 2020 р.; 9,9 % у 2022 р.; 10,5 % у 2025 р. Отже, після спаду у 2020 р. спостерігається повільне покращення рівня цифрової інфраструктури, проте показник залишається нижчим, ніж у докризовий період. Це свідчить про те, що розвиток швидкісного інтернету в туристичних DESTINATIONАХ відбувається поступово і залежить від інвестиційних процесів.

У 2025 р. найвищі значення показника зафіксовано у: Польщі – 29,6 %, Кіпрі – 23,4 %, Мальті – 22,5 %, Словенії – 21,1 %, Данії – 19,4 %, що свідчить про: високий рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури; активне впровадження цифрових технологій у сфері туризму; орієнтацію на забезпечення якісного цифрового сервісу для туристів. Особливо варто відзначити Польщу, яка демонструє найвищі темпи зростання показника (з 10,0 % у 2019 р. до 29,6 % у 2025 р.), що вказує на активну модернізацію інтернет-інфраструктури туристичних об'єктів.

До групи країн із середніми значеннями (10–20 %) у 2024 р. належать: Німеччина (12,3 %), Іспанія (13,1 %), Естонія (16,7 %), Бельгія (14,7 %), Литва (10,8 %). Для них характерні: стабільний розвиток цифрової інфраструктури; наявність регіональних диспропорцій у доступі до швидкісного інтернету; поступове зростання якості цифрових послуг у туризмі.

Найнижчі показники у 2025 р. зафіксовано у: Болгарії – 3,5 %, Франції – 4,1 %, Греції – 4,1 %, Люксембурзі – 4,3 %, Словаччині – 6,6 %. Це свідчить про недостатній рівень розвитку інфраструктури; наявність значних територіальних диспропорцій; низький рівень впровадження інновацій у туристичному секторі.

Дані таблиці свідчать про неоднорідну динаміку у різних країнах: зростання: Польща, Естонія, Литва, Мальта; зниження: Норвегія (з 33,6 % до 15,1 %), Франція (з 10,1 % до 4,1 %); нестабільна динаміка: Бельгія, Хорватія, Португалія. Такі коливання дають підстави стверджувати, що розвиток інтернет-інфраструктури: залежить від інвестицій; є чутливим до економічних криз; має різні темпи у різних країнах.

Порівняння з таблицями 2.1–2.4 дозволяє зробити важливі висновки: у країнах із високими значеннями швидкості інтернету, як правило, також спостерігаються: високий рівень електронної комерції; активне використання соціальних мереж; однак у ряді країн попит на ІКТ-спеціалістів і навчання персоналу залишається нижчим. Це вказує на те, що інфраструктурна цифровізація випереджає розвиток людського капіталу.

Отже, у країнах ЄС спостерігається поступове покращення забезпеченості туристичних DESTINATIONАХ швидкісним інтернетом, хоча темпи розвитку є нерівномірними. Після спаду у 2020 р. показник демонструє повільне відновлення, однак не досягає рівня 2019 р. Наявна значна міжкраїнна диференціація, що обумовлена різним рівнем розвитку інфраструктури. Високий рівень швидкості інтернету є важливим фактором конкурентоспроможності

туристичних DESTINAЦІЙ. У деяких країнах недостатній рівень цифрової інфраструктури може виступати стримувальним фактором для розвитку цифрового туризму. Швидкість інтернету в туристичних DESTINAЦІЯХ є базовою складовою цифрового стовпа та визначає можливості розвитку інших напрямів цифровізації. Незважаючи на позитивні зрушення, нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури в країнах ЄС залишається актуальною проблемою.

2.2. Оцінка рівня цифрової зрілості туристичної екосистеми країн ЄС

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки важливою складовою розвитку туристичної галузі є оцінка рівня цифрової зрілості. Цифрова зрілість туристичної екосистеми визначає ступінь впровадження цифрових технологій, ефективність їх використання та готовність до інноваційних змін. У країнах Європейського Союзу цей показник виступає ключовим індикатором конкурентоспроможності туристичної галузі та її інтегрованості у цифрову економіку.

Цифрову зрілість туристичної екосистеми доцільно розглядати як комплексну характеристику рівня розвитку цифрових технологій, управління даними та цифрових компетенцій учасників туристичного ринку. Вона охоплює як технологічні аспекти (інфраструктура, платформи, сервіси), так і організаційно-управлінські (стратегія цифровізації, використання даних, цифрові навички персоналу).

У міжнародній практиці оцінка цифрової зрілості ґрунтується на використанні комплексних індикаторів, зокрема: рівень розвитку цифрової інфраструктури; цифровізація бізнес-процесів; використання даних та аналітики; рівень цифрових навичок; інтеграція цифрових платформ у туристичну діяльність [38].

У сучасних умовах цифрової трансформації важливим інструментом оцінки рівня розвитку цифрової економіки та суспільства є Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI). Даний індекс використовується Європейською Комісією для моніторингу цифрового прогресу країн-членів ЄС та визначення їхнього рівня цифрової конкурентоспроможності. [34]

DESI є інтегральним показником, що узагальнює цифрові досягнення держав за ключовими напрямками та дозволяє здійснювати порівняльний аналіз розвитку цифрових екосистем. Він охоплює основні компоненти цифрової трансформації, які безпосередньо впливають на розвиток туристичної галузі, зокрема доступ до цифрової інфраструктури, рівень цифрових навичок, цифровізацію бізнесу та розвиток електронних послуг.

У сучасній методології DESI виділяють чотири ключові складові: 1. Цифрові навички (Digital skills). 2. Цифрова інфраструктура (Connectivity / digital

infrastructure). 3. Цифровізація бізнесу (Digitalisation of businesses). 4. Цифрові публічні послуги (Digital public services). [34]



Рисунок 2.2 – Складові Індексу цифрової економіки та суспільства
Джерело: складено автором на основі [34]

Кожен із цих компонентів має прямий або опосередкований вплив на розвиток туристичної екосистеми. Так, розвиток цифрової інфраструктури забезпечує доступ до онлайн-сервісів, що є базовою умовою функціонування туристичних платформ. Рівень цифрових навичок визначає здатність як туристів, так і працівників галузі ефективно використовувати цифрові технології. Водночас цифровізація бізнесу є ключовим фактором розвитку онлайн-бронювання, платформ спільного споживання та цифрового маркетингу.

На основі індексу DESI країни ЄС демонструють різний рівень цифрового розвитку, що безпосередньо впливає на ефективність туристичних екосистем. Для узагальнення оцінки цифрової зрілості туристичної екосистеми країн ЄС на основі індексу DESI доцільно порівняти держави за ключовими його складовими (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика показників Індексу цифрової економіки та суспільства країн ЄС

Країна	Цифрові навички	Інфраструктура	Цифровізація бізнесу	Публічні послуги	Загальний рівень
Австрія	високий	високий	середній/високий	високий	високий
Бельгія	високий	високий	середній	високий	високий
Болгарія	низький	середній	низький	середній	нижче середнього
Хорватія	середній	середній	середній	середній	середній
Кіпр	середній	середній	середній	середній/високий	середній

Продовження табл. 2.6

Країна	Цифрові навички	Інфраструктура	Цифровізація бізнесу	Публічні послуги	Загальний рівень
Чехія	середній/ високий	середній	середній	середній	середній
Данія	дуже високий	дуже високий	високий	дуже високий	лідер
Естонія	високий	високий	середній/ високий	дуже високий	високий
Фінляндія	дуже високий	високий	високий	дуже високий	лідер
Франція	високий	високий	середній	високий	високий
Німеччина	високий	високий	середній/ високий	високий	високий
Греція	середній	середній	низький/ середній	середній	нижче середнього
Угорщина	середній	середній	середній	середній	середній
Ірландія	високий	дуже високий	високий	високий	високий
Італія	середній	середній	середній	середній	середній
Латвія	середній	високий	середній	середній	середній
Литва	середній/ високий	високий	середній	середній/ високий	середній/ високий
Люксембург	високий	дуже високий	високий	високий	високий
Мальта	середній/ високий	високий	середній/ високий	високий	високий
Нідерланди	високий	дуже високий	високий	високий	лідер
Польща	середній	середній	середній	середній	середній
Португалія	середній	високий	середній	високий	середній/ високий
Румунія	низький/ середній	середній	низький	середній	нижче середнього
Словаччина	середній	середній	середній	середній	середній
Словенія	середній/ високий	середній	середній	середній/ високий	середній/ високий
Іспанія	середній/ високий	високий	високий	високий	високий
Швеція	дуже високий	дуже високий	високий	високий	лідер

Джерело: складено автором на основі [34]

Аналіз таблиці дозволяє зробити такі висновки:

1. До групи лідерів за показниками DESI належать: Данія, Фінляндія, Швеція, Нідерланди. Ці країни характеризуються високими значеннями за всіма складовими індексу, що свідчить про: розвинену цифрову інфраструктуру (високе покриття широкосмуговим інтернетом, розвиток 5G); високий рівень цифрових навичок населення; активне використання цифрових технологій у бізнесі; розвинуту систему електронного урядування. В умовах туризму це

проявляється у формуванні smart-дестинацій, використанні великих даних та цифрових платформ для управління туристичними потоками.

2. Країни із середнім рівнем цифрової зрілості: Німеччина, Франція, Іспанія, Італія. Ці країни демонструють високий рівень цифровізації туристичного сектору, але мають певні проблеми: нерівномірність розвитку регіонів; різний рівень цифровізації малого бізнесу; недостатня інтеграція даних. Іспанія має високий рівень цифровізації туризму та активно впроваджує smart-рішення, тоді як Італія характеризується більш фрагментованою структурою туристичної системи.

3. Країни з нижчим рівнем цифрової зрілості. До цієї групи належать: Болгарія, Румунія, частково Польща. Ці країни мають нижчі показники DESI через: обмежену цифрову інфраструктуру; недостатній рівень цифрових навичок; слабку інтеграцію цифрових технологій у бізнес.

Згідно з дослідженнями, значні відмінності між країнами ЄС спостерігаються саме у сфері цифрових навичок і використання цифрових технологій, що є ключовими факторами цифрової трансформації. Цифровізація сприяє розвитку туристичних платформ, впровадженню електронної комерції та підвищенню якості обслуговування туристів, що в підсумку формує конкурентні переваги [35-37].

Незважаючи на позитивну динаміку, результати DESI вказують на наявність системних проблем: недостатній рівень цифрових навичок у частини населення; повільна цифровізація малого та середнього бізнесу; нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури; різниця у впровадженні інновацій між країнами. Зокрема, країни ЄС досі стикаються з проблемами впровадження 5G та інтеграції сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси.

На основі аналізу DESI можна зробити висновок, що туристична екосистема Європейського Союзу характеризується високим, але неоднорідним рівнем цифрової зрілості. Найбільш розвинені країни формують ядро цифрового туризму, тоді як інші перебувають на етапі трансформації. Важливою тенденцією є поступове вирівнювання цифрового розвитку завдяки реалізації єдиної політики ЄС у сфері цифрового переходу та інвестицій у цифрову економіку.

Отже, використання індексу DESI дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня цифрової зрілості туристичної екосистеми країн ЄС. Аналіз показує, що цифровізація є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності туристичної галузі. Подальше вдосконалення цифрової зрілості потребує: розвитку цифрової інфраструктури; підвищення цифрових компетенцій населення; активного впровадження цифрових технологій у бізнес; розвитку data-driven управління туристичними процесами. Це дозволить сформувати сучасну, інтегровану та інноваційну туристичну екосистему в Європейському Союзі.

2.3. Ідентифікація проблем та бар'єрів цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС

Результати аналізу цифрової трансформації туристичної екосистеми країн Європейського Союзу, проведеного у підрозділах 2.1 та 2.2, дозволяють системно ідентифікувати ключові проблеми та бар'єри розвитку цифрового туризму. Отримані дані EU Tourism Dashboard та індексу DESI свідчать про наявність не лише позитивної динаміки цифровізації, але й глибоких структурних дисбалансів, що стримують повноцінну інтеграцію цифрових технологій у туристичну сферу. Узагальнення проблем цифрової трансформації наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Ідентифікація проблем цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС: причини та наслідки

Проблеми	Причини	Наслідки
Нерівномірність цифрової трансформації між країнами ЄС	різний рівень розвитку цифрової інфраструктури; відмінності у цифрових навичках; нерівномірність інвестицій	цифровий розрив; нерівна конкурентоспроможність туристичних дестинацій; дисбаланс розвитку галузі
Дисбаланс між цифровою інфраструктурою та людським капіталом	швидке впровадження інфраструктури без розвитку навичок; недостатні інвестиції в освіту; нестача ІКТ-фахівців	неефективне використання технологій; обмеження інновацій; зниження продуктивності туристичних підприємств
Обмежена глибина цифровізації туристичних підприємств	орієнтація на базові інструменти (соцмережі, сайти); відсутність стратегій цифровізації; низький рівень автоматизації	низька інноваційність; обмежений розвиток smart-туризму; слабка адаптація до цифрової економіки
Нестабільність цифрових процесів	залежність від зовнішніх криз; відсутність довгострокових стратегій; нерівномірний розвиток цифрових рішень	коливання рівня цифровізації; нестійкість розвитку галузі; ризики втрати інвестицій
Обмежена інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси	часткове впровадження ІТ-рішень; слабка інтеграція систем; відсутність data-driven підходів	неефективність бізнес-процесів; обмежені можливості аналізу даних; зниження якості управління
Вразливість туристичної галузі до зовнішніх факторів	висока залежність від глобальних криз; низький рівень цифрової стійкості; недостатня диверсифікація каналів	різкі коливання попиту; необхідність швидкої адаптації; нестабільність функціонування підприємств
Недостатня сформованість попиту на цифрові компетенції	використання готових платформ; слабка кадрова політика; обмежений розвиток власних ІТ-рішень	дефіцит інновацій; низька глибина цифрової трансформації; уповільнення розвитку галузі

Джерело: запропоновано автором

Представлена таблиця демонструє, що проблеми цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Основні бар'єри формуються на перетині економічних, технологічних та кадрових факторів, що обумовлює необхідність системного підходу до їх подолання.

1. Нерівномірність цифрової трансформації між країнами ЄС. Аналіз показників електронної комерції, використання соціальних мереж та інфраструктурних показників продемонстрував суттєву міжкраїнну диференціацію. Аналогічні тенденції підтверджуються результатами DESI. Зокрема: країни-лідери (Данія, Швеція, Іспанія) демонструють високий рівень цифровізації за всіма показниками; країни з нижчим рівнем (Румунія, Болгарія, Словаччина) відстають за більшістю індикаторів. Це свідчить про наявність цифрової асиметрії, яка формує різні стартові умови для розвитку туризму та знижує загальну ефективність єдиного туристичного простору ЄС.

2. Дисбаланс між цифровою інфраструктурою та людським капіталом. Результати аналізу показників швидкості інтернету (табл. 2.5) у поєднанні з даними щодо навчання персоналу та попиту на ІКТ-фахівців (табл. 2.3–2.4) виявили суттєвий структурний дисбаланс: швидкість інтернету та доступ до інфраструктури зростають значно швидше; водночас рівень підготовки кадрів і попит на ІКТ-спеціалістів залишаються низькими. Це означає, що розвиток цифрової інфраструктури випереджає розвиток цифрових компетенцій, що знижує ефективність використання технологій.

3. Обмежена глибина цифровізації туристичних підприємств. Аналіз показав, що: підприємства активно використовують базові інструменти (електронна комерція, соціальні мережі); водночас більш складні технології (аналітика даних, автоматизація, AI) застосовуються обмежено. Зокрема, високі показники використання соціальних мереж (табл. 2.2) поєднуються з: низьким рівнем навчання персоналу; обмеженим попитом на ІКТ-кадри. Це свідчить про поверхневий характер цифровізації, коли підприємства адаптуються до цифрового середовища, але не здійснюють глибокої структурної трансформації.

4. Нестабільність цифрових процесів. Динаміка показників (пп. 2.1) виявила значні коливання у більшості країн, особливо у період 2020–2021 рр. Це проявляється у: різкому зростанні цифрових показників у період пандемії; подальшій стабілізації або навіть зниженні. Така ситуація свідчить про те, що: цифровізація часто має реактивний характер (як відповідь на кризу); відсутня довгострокова стратегічна сталість цифрового розвитку.

5. Обмежена інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси. Аналіз показників електронної комерції (табл. 2.1) показує, що навіть у країнах із високими значеннями: не всі підприємства використовують онлайн-канали; частка цифрових продажів залишається обмеженою. Це свідчить про: часткову інтеграцію цифрових технологій; наявність бар'єрів у трансформації бізнес-моделей.

6. Вразливість туристичної галузі до зовнішніх факторів. Період пандемії COVID-19 (2020–2021 рр.) чітко продемонстрував: різке зростання цифровізації як вимушену реакцію; залежність цифрового розвитку від зовнішніх шоків. Таким чином, цифрова трансформація у туристичній галузі ЄС залишається нестійкою та чутливою до кризових явищ.

7. Недостатня сформованість попиту на цифрові компетенції. Аналіз показників пошуку ІКТ-фахівців (табл. 2.4) виявив, що: навіть у цифрово розвинених країнах попит залишається відносно низьким; підприємства не формують стабільний попит на висококваліфіковані цифрові кадри. Це свідчить про обмежену глибину цифрової трансформації та переважання використання готових платформ замість власних технологічних рішень.

На основі проведеного аналізу можна виділити ключові системні бар'єри цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС: нерівномірність цифрового розвитку між країнами; дисбаланс між інфраструктурою та людським капіталом; поверхневий характер цифровізації бізнесу; нестабільність цифрових процесів; обмежений попит на цифрові компетенції; залежність цифрового розвитку від зовнішніх факторів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що цифрова трансформація туристичної екосистеми Європейського Союзу має асиметричний і незавершений характер. Незважаючи на суттєвий прогрес, існують системні обмеження, що стримують повноцінний розвиток цифрового туризму.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЄС

3.1. Напрями вдосконалення цифрової трансформації туристичної екосистеми країн ЄС

На основі проведеного аналізу цифрової зрілості туристичної екосистеми країн ЄС та ідентифікованих проблем і бар'єрів, можна констатувати, що процес цифрової трансформації галузі має складний, багатовимірний характер і супроводжується низкою структурних обмежень. У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка системи заходів (рис. 3.1), спрямованих на подолання виявлених проблем, які повинні враховувати взаємозв'язок між різними елементами цифрової трансформації. Ефективна реалізація таких заходів потребує комплексного підходу, що передбачає одночасний розвиток цифрової інфраструктури, людського капіталу та інноваційних бізнес-моделей.



Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення цифрової трансформації туристичної екосистеми країн ЄС

Джерело: запропоновано автором

1. Подолання нерівномірності цифрового розвитку. Нерівномірність цифрової трансформації між країнами ЄС є одним із ключових бар'єрів розвитку туристичної екосистеми. У зв'язку з цим необхідним є:

- посилення фінансової підтримки менш розвинених країн за рахунок фондів ЄС;
- розширення доступу до цифрової інфраструктури в регіонах із низьким рівнем цифровізації;
- впровадження єдиних стандартів цифрового розвитку на рівні ЄС.

Реалізація цих заходів дозволить зменшити цифровий розрив і забезпечити більш рівномірний розвиток туристичного ринку.

2. Розвиток цифрових компетенцій та людського капіталу. Враховуючи дисбаланс між розвитком цифрової інфраструктури та рівнем цифрових навичок, пріоритетним напрямом є інвестування у людський капітал. Основні заходи:

- впровадження освітніх програм з цифрових технологій у сфері туризму;
- підвищення кваліфікації працівників туристичної галузі;
- стимулювання попиту на ІКТ-спеціалістів.

Це дозволить забезпечити ефективне використання цифрових технологій та підвищити інноваційний потенціал галузі.

3. Поглиблення цифровізації туристичних підприємств. Обмежена глибина цифровізації бізнесу вимагає переходу від використання базових інструментів до впровадження комплексних цифрових рішень. У цьому контексті доцільно:

- стимулювати впровадження CRM-систем, аналітики даних, AI-рішень;
- підтримувати цифровізацію малого та середнього бізнесу;
- розвивати цифрові бізнес-моделі у туризмі.

Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств і покращенню якості туристичних послуг.

4. Забезпечення стабільності цифрового розвитку. Нестабільність цифрових процесів, зокрема під впливом кризових явищ, потребує формування довгострокової стратегії цифрової трансформації. Основними напрямами є:

- розробка стратегій цифрового розвитку туризму на національному рівні;
- диверсифікація цифрових інструментів і каналів взаємодії;
- створення механізмів адаптації до кризових умов.

Це забезпечить стійкість туристичної галузі до зовнішніх викликів.

5. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси. Для подолання обмеженої інтеграції ІТ-рішень у діяльність підприємств необхідно:

- впроваджувати data-driven підхід у управління туризмом;
- забезпечити інтеграцію інформаційних систем на рівні дестинацій;
- розвивати єдиний цифровий простір туристичних даних (Tourism Data Space).

Це дозволить підвищити ефективність управління туристичними потоками та прийняття рішень.

6. *Підвищення стійкості туристичної галузі до зовнішніх факторів.* Вразливість туристичної екосистеми до кризових явищ (зокрема пандемії COVID-19) потребує посилення її адаптивності. Основні заходи:

- цифровізація каналів продажів і комунікацій;
- розвиток онлайн-сервісів і віддалених послуг;
- створення резервних цифрових бізнес-моделей.

Це дозволить знизити залежність галузі від зовнішніх шоків.

7. *Формування попиту на цифрові компетенції.* Недостатній попит на цифрові навички є суттєвим обмеженням цифрової трансформації. Для його стимулювання необхідно:

- створення економічних стимулів для підприємств щодо залучення ІКТ-кадрів;
- розвиток внутрішніх цифрових компетенцій підприємств;
- підтримка інноваційної діяльності.

Це сприятиме формуванню сталого попиту на цифрові технології та прискоренню трансформації галузі.

Таким чином, удосконалення цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС повинно здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає одночасний розвиток цифрової інфраструктури, людського капіталу та інноваційних бізнес-рішень. Запропоновані напрями дозволяють мінімізувати вплив виявлених проблем і створити передумови для сталого розвитку цифрового туризму в країнах Європейського Союзу.

З метою узагальнення результатів аналізу та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифрової трансформації туристичної екосистеми країн ЄС, доцільно систематизувати основні проблеми, визначити їх причини та запропонувати відповідні управлінські рішення, а також очікувані результати їх впровадження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС

Проблема	Запропоновані рішення	Очікуваний ефект
Нерівномірність цифрової трансформації між країнами ЄС	посилення фінансової підтримки менш розвинених країн; розвиток єдиної цифрової політики ЄС; інвестиції у інфраструктуру	зменшення цифрового розриву; вирівнювання розвитку DESTINATIONS; підвищення конкурентоспроможності
Дисбаланс між цифровою інфраструктурою та людським капіталом	впровадження освітніх програм з цифрових навичок; підготовка ІКТ-спеціалістів; розвиток lifelong learning	ефективніше використання технологій; підвищення продуктивності; розвиток інновацій

Продовження табл. 3.1

Проблема	Запропоновані рішення	Очікуваний ефект
Обмежена глибина цифровізації туристичних підприємств	стимулювання впровадження CRM, AI, Big Data; цифрова підтримка МСП; розвиток інноваційних бізнес-моделей	підвищення інноваційності; покращення сервісу; зростання доходів підприємств
Нестабільність цифрових процесів	розробка довгострокових стратегій цифровізації; створення антикризових механізмів; диверсифікація цифрових каналів	стабільний розвиток галузі; зменшення впливу криз; підвищення стійкості
Обмежена інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси	впровадження data-driven управління; інтеграція інформаційних систем; розвиток Tourism Data Space	підвищення ефективності управління; оптимізація туристичних потоків; покращення аналітики
Вразливість туристичної галузі до зовнішніх факторів	розвиток онлайн-сервісів; цифровізація каналів продажів; створення гнучких бізнес-моделей	підвищення адаптивності галузі; зниження залежності від криз; стабілізація попиту
Недостатня сформованість попиту на цифрові компетенції	стимулювання залучення ІКТ-фахівців; підтримка цифрових інновацій; розвиток внутрішніх компетенцій підприємств	формування ринку цифрових кадрів; підвищення рівня цифровізації; прискорення трансформації

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, вдосконалення цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС повинно здійснюватися комплексно, із врахуванням взаємозв'язку між технологічними, економічними та кадровими факторами. Найбільш вагомий ефект може бути досягнутий за умов одночасного розвитку інфраструктури, людського капіталу та цифрових бізнес-моделей.

3.2. Модель цифрової трансформації туристичної екосистеми країн ЄС

З урахуванням результатів аналізу цифрової зрілості туристичної екосистеми країн ЄС та визначених проблем і бар'єрів, доцільно запропонувати комплексну модель цифрової трансформації, яка забезпечує системний підхід до вдосконалення цифрового розвитку туристичної галузі. Представлена модель цифрової трансформації туристичної екосистеми країн ЄС відображає інтегрований підхід до розвитку галузі в умовах цифрової економіки та ґрунтується на поєднанні ключових компонентів цифрового середовища, які забезпечують їх взаємодію та синергійний ефект. Центральним елементом моделі є формування єдиної цифрової туристичної екосистеми ЄС, яка виступає як комплексна система взаємодії державних інституцій, бізнесу та споживачів на основі цифрових технологій.

Модель базується на принципі взаємозалежності її структурних елементів, де ефективно функціонування кожного блоку (цифрова інфраструктура,

людський капітал, бізнес-рішення, дані та аналітика) можливе лише за умов їх узгодженого розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити системність цифрової трансформації, усунути виявлені дисбаланси між окремими складовими (рис. 3.2).

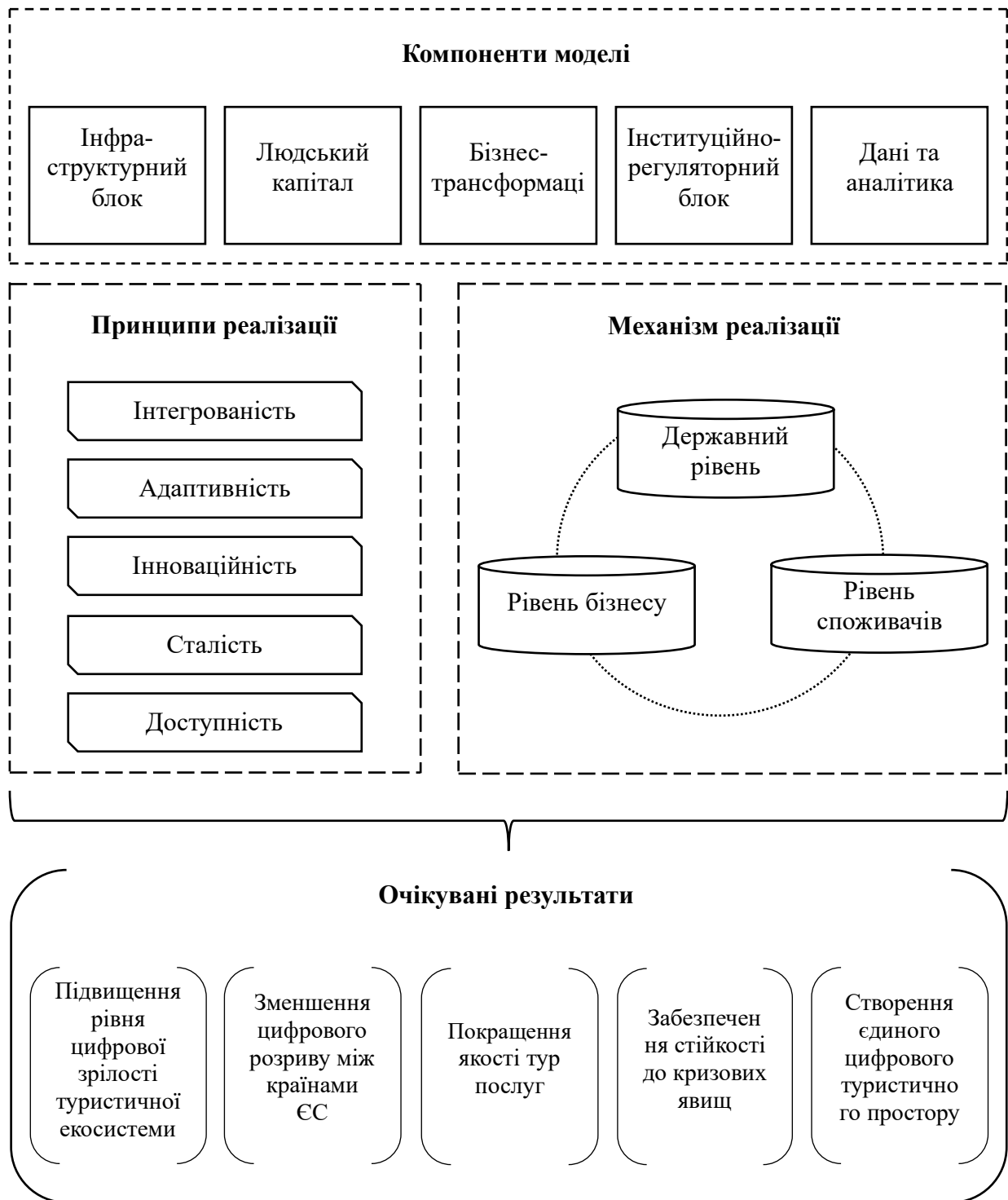


Рисунок 3.2 – Модель цифрової трансформації туристичної екосистеми країн ЄС

Джерело: запропоновано автором

Особливістю запропонованої моделі є її орієнтація на подолання ключових бар'єрів цифровізації, зокрема нерівномірності розвитку країн ЄС, недостатнього рівня цифрових компетенцій, обмеженої інтеграції технологій у бізнес-процеси та слабкої координації між учасниками ринку.

Модель цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС включає п'ять взаємопов'язаних блоків:

1. Інфраструктурний блок (Digital Infrastructure Layer), який включає: розвиток широкосмугового інтернету та 5G; цифрові платформи та сервіси; хмарні технології. Функція блоку полягає у створенні технічної бази цифрової трансформації та дозволяє усунути нерівномірність цифрового розвитку між країнами.

2. Людський капітал (Human Capital Layer). Включає: розвиток цифрових навичок; підготовку ІКТ-спеціалістів; навчання персоналу туристичних підприємств. Функція блоку полягає у забезпеченні ефективного використання цифрових технологій та дозволяє ліквідувати дисбаланс між інфраструктурою та компетенціями.

3. Бізнес-трансформація (Business Layer). Включає: цифровізацію бізнес-процесів; впровадження CRM, AI, Big Data; розвиток платформ і онлайн-сервісів. Функція блоку полягає у підвищенні ефективності підприємств та дозволяє поглибити цифровізацію та інтеграцію технологій.

4. Інституційно-регуляторний блок (Governance Layer), який включає державну політику цифровізації; розвиток e-government; підтримку МСП. Функція блоку полягає у регулюванні та координації цифрової трансформації та дозволяє знизити фрагментованість та нестабільність процесів.

5. Дані та аналітика (Data Layer). Включає: Tourism Data Space; аналітику туристичних потоків; data-driven управління. Функція блоку полягає у забезпеченні прийняття рішень на основі даних та дозволяє підвищити ефективність управління та прогнозування.

Для ефективного функціонування запропонованої моделі необхідне дотримання таких принципів:

- інтегрованість – взаємозв'язок усіх елементів системи;
- адаптивність – здатність до реакції на зовнішні зміни;
- інноваційність – впровадження сучасних технологій;
- сталість – довгостроковий характер розвитку;
- доступність – рівний доступ до цифрових ресурсів.

Механізм реалізації моделі передбачає 3 рівні:

Державний рівень: формування цифрової політики; інвестування у інфраструктуру; регулювання цифрового ринку.

Рівень бізнесу: впровадження цифрових технологій; розвиток інновацій; цифрова трансформація бізнес-моделей.

Рівень споживачів: використання цифрових сервісів; формування попиту на інновації; підвищення цифрової культури.

Реалізація запропонованої моделі дозволить:

- підвищити рівень цифрової зрілості туристичної галузі;
- зменшити цифровий розрив між країнами ЄС;
- покращити якість туристичних послуг;
- забезпечити стійкість галузі до кризових факторів;
- створити єдиний цифровий туристичний простір.

Таким чином, запропонована модель цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС має комплексний характер і спрямована на узгодження розвитку ключових складових цифрової економіки. Її впровадження дозволяє усунути виявлені проблеми та забезпечити сталий розвиток туристичної екосистеми в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаного дослідження досягнуто поставлену мету – проведено комплексну оцінку рівня цифровізації туристичної екосистеми країн Європейського Союзу та визначено напрями підвищення ефективності її розвитку.

Відповідно до поставлених завдань отримано такі основні результати:

1. Узагальнено теоретичні основи цифрової трансформації. У процесі дослідження встановлено, що цифрова трансформація є складним багатовимірним процесом глибоких структурних змін, який передбачає інтеграцію цифрових технологій (AI, Big Data, IoT, хмарні сервіси) у всі сфери діяльності. Вона виступає ключовим фактором формування сучасної цифрової економіки, підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Доведено, що цифрова трансформація виходить за межі простого впровадження технологій і включає організаційні, управлінські та соціально-економічні зміни. У туристичній сфері вона забезпечує формування нових бізнес-моделей, розвиток електронної комерції, персоналізацію туристичного досвіду та підвищення якості послуг.

2. Досліджено сутність та структуру туристичної екосистеми. Встановлено, що туристична екосистема є комплексною відкритою системою, яка об'єднує економічні, соціальні, інституційні та технологічні компоненти. Вона має багаторівневу структуру та включає ресурсну, інфраструктурну, економічну, соціальну, екологічну й інституційну підсистеми.

Обґрунтовано, що ефективність функціонування туристичної екосистеми значною мірою залежить від рівня взаємодії між її учасниками – туристами, підприємствами, державними інституціями, місцевими громадами та організаціями управління дестинаціями. У сучасних умовах ключову роль відіграють цифрові технології, які забезпечують інтеграцію всіх елементів системи.

3. Здійснено оцінку рівня цифровізації туристичної екосистеми ЄС. На основі показників EU Tourism Dashboard встановлено, що цифрова трансформація туристичного сектору ЄС має позитивну динаміку, проте характеризується нерівномірністю між країнами. Зокрема: частка підприємств, що використовують електронну комерцію, зросла з 29,8 % у 2019 р. до 37,4 % у 2024 р.; рівень використання соціальних мереж зріс до 61,1 % у 2021 р. з подальшою стабілізацією; показники навчання персоналу цифровим навичкам залишаються відносно низькими (близько 10,5 % у 2024 р.).

Виявлено значну міжкраїнну диференціацію: лідерами цифровізації є Іспанія, Швеція, Данія, Кіпр і Мальта, тоді як країни Центральної та Східної Європи відстають за рівнем цифрової інтеграції.

4. Проведено аналіз цифрової зрілості країн ЄС. Оцінка за індексом DESI показала, що рівень цифрової зрілості країн ЄС є неоднорідним. Виділено три

групи країн: лідери (Данія, Фінляндія, Швеція, Нідерланди) – високий рівень цифрових навичок, інфраструктури та цифровізації бізнесу; середній рівень (Німеччина, Франція, Іспанія, Італія) – стабільний розвиток, але з окремими дисбалансами; країни з нижчим рівнем цифровізації (Болгарія, Румунія, Польща) – недостатній розвиток інфраструктури та цифрових компетенцій. Встановлено прямий зв'язок між рівнем цифрової зрілості та конкурентоспроможністю туристичної галузі.

5. Ідентифіковано проблеми і бар'єри цифрової трансформації. У ході дослідження визначено ключові проблеми цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС: нерівномірність цифрового розвитку між країнами; дисбаланс між розвитком інфраструктури та людського капіталу; недостатній рівень цифрових навичок персоналу; поверхневий характер цифровізації бізнесу; низький попит на ІКТ-фахівців; залежність цифрових процесів від зовнішніх криз (COVID-19).

Доведено, що зазначені проблеми призводять до формування цифрового розриву, зниження інноваційності та обмеження конкурентних можливостей туристичних дестинацій.

6. Обґрунтовано напрями вдосконалення цифрової трансформації. Визначено основні напрями підвищення ефективності цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС: розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення доступу до швидкісного інтернету; підвищення цифрових компетенцій працівників туристичної галузі; підтримка цифровізації малого та середнього бізнесу; впровадження технологій штучного інтелекту, Big Data та CRM-систем; створення єдиного туристичного простору даних (Tourism Data Space); розвиток smart-туризму та цифрових платформ; формування data-driven управління у сфері туризму.

Зазначені напрями спрямовані на ліквідацію цифрових дисбалансів та формування сталого розвитку туристичної галузі.

7. Розроблено авторську модель цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС, яка включає п'ять ключових блоків: інфраструктурний; людський капітал; бізнес-трансформація; інституційно-регуляторний; дані та аналітика. Модель базується на принципах інтегрованості, інноваційності, адаптивності та сталого розвитку, а її реалізація передбачає взаємодію держави, бізнесу та споживачів. Очікуваними результатами впровадження моделі є підвищення цифрової зрілості галузі, зменшення цифрового розриву, покращення якості туристичних послуг та формування єдиного цифрового туристичного простору ЄС.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що цифрова трансформація туристичної екосистеми Європейського Союзу є ключовим фактором її сучасного розвитку та визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності у глобальному туристичному просторі. В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки саме впровадження інноваційних

технологій і цифрових інструментів забезпечує формування нових підходів до організації туристичної діяльності, управління туристичними потоками та створення туристичного продукту.

Проведене дослідження дозволило встановити, що туристична екосистема ЄС є складною багаторівневою системою, яка функціонує на перетині економічних, соціальних, інституційних та технологічних взаємозв'язків. Цифрова трансформація в цій системі проявляється у впровадженні електронної комерції, розвитку цифрових платформ, активному використанні соціальних мереж, аналітики даних, а також переході до концепції «розумного туризму». При цьому цифрові технології виступають не лише інструментом оптимізації процесів, але й основою формування нових бізнес-моделей і підвищення якості туристичного досвіду.

Разом з тим результати діагностики показали, що процес цифрової трансформації туристичної екосистеми ЄС має неоднорідний характер. Незважаючи на загальну позитивну динаміку, виявлено суттєву диференціацію між країнами-членами за рівнем цифрової зрілості. Країни-лідери демонструють високий рівень розвитку цифрової інфраструктури, активне впровадження інновацій і значні інвестиції у цифрові компетенції, тоді як інші країни перебувають на етапі трансформації та характеризуються наявністю структурних обмежень. Така ситуація зумовлює формування цифрового розриву, який впливає на загальну ефективність функціонування туристичної галузі ЄС.

Отже, можна зробити висновок, що цифрова трансформація туристичної екосистеми Європейського Союзу є процесом, що перебуває у стадії активного розвитку і має значний потенціал для подальшого вдосконалення. Реалізація запропонованих у роботі заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичної галузі, формуванню інноваційного середовища, покращенню якості туристичних послуг та забезпеченню сталого розвитку регіонів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шатіло О. В. Дефініція поняття «цифрова трансформація» в науковому дискурсі. *Економічний розвиток*. 2025. № 53. С. 63–72.
2. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290.
3. What is digital transformation? McKinsey & Company. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
4. Що таке цифрова трансформація? SAP. 2023. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-digital-transformation>
5. Цифрова трансформація: визначення, ключові аспекти, технології. Netwave. 2024. URL: <https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-viznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologi-ta-etapi/>
6. Digital transformation. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.html>
7. Digital economic transformation. United Nations. URL: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/digital_economy_14_march.pdf
8. Digital transformation. UN Tourism. URL: <https://www.untourism.int/digital-transformation>
9. Global analysis regarding the impact of digital transformation on macroeconomic outcomes. *Sustainability*. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/369048262>
10. EU countries' digital transformation, economic performance and sustainability analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02415-1>
11. Digitalisation in Europe – 2025 edition. Eurostat. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025>
12. Digital Economy and Society Index (DESI). European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
13. European Commission. Tourism industrial ecosystem. URL: <https://transition-pathways.europa.eu/system/files/2024-09/Tourism%20Factsheet%20V3.pdf>
14. Любіцева О. О. Основи туризмознавства : навчальний посібник. – Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2025. 151 с.
15. Андрущенко О. С. Організація туристичної діяльності : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 144 с.
16. Pueyo-Ros J. The role of tourism in the ecosystem services framework. *Land*. 2018. Vol. 7, No. 3. Article 111. DOI: 10.3390/land7030111.
17. Горіна Г.О. Туристична політика ЄС: навч. посіб. Барихіна Н.Л., 2025. 83 с.

18. Who are tourism stakeholders? Understanding the key players in tourism. URL: <https://blog.learntourism.org/who-are-tourism-stakeholders-understanding-the-key-players-in-tourism>
19. UNWTO. Tourism Definitions. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420858>
20. Hillebrand B. An ecosystem perspective on tourism. *Journal of Travel Research*. 2022. Vol. 24. Issue 4. Pp. 517-524. DOI: 10.1002/jtr.2518.
21. Скляр Г. П., Дробиш Л. В., Карпенко Ю. В., Тараненко О. О. Формування національної туристичної системи: ретроспективи наукового пошуку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. Вип. 1 (105). С. 123–128.
22. Gatto R. V., Corrado S., Murgante B., Scorza F. Towards a Definition of “Tourism Ecosystem” for Sustainable Development of Inland Areas. *Innovation in Urban and Regional Planning*. Cham : Springer, 2024. С. 350–358
23. Кочума І., Красномовець В.. Smart-туризм як екосистема: сутність, складові та значення в забезпеченні сталого розвитку територій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (3(50), 487-495.
24. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/index_en
25. Monitoring the twin transition of industrial ecosystems. *Tourism. Analytical report*. URL: <https://surl.li/olsijx>
26. Tourism industrial ecosystem. URL: <https://surl.li/ijwmww>
27. Transition Pathway for Tourism. URL: <https://surl.li/pagyzk>
28. Digital transition of tourism. European Commission. URL: https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/digital-transition-tourism_en
29. The tourism sector in the European Union: a driving force for green and digital transition. *Touring Project*. URL: <https://touringproject.eu/the-tourism-sector-in-the-european-union-a-driving-force-for-green-and-digital-transition/>
30. Digital Europe Programme. *Touring Project*. URL: <https://touringproject.eu/digital-europe-programme/>
31. Smart tourism in Europe: European Commission report highlights best practices. URL: <https://eng.tourismandsocietytt.com/news-and-newsletter/2025/2025-march/ultimas-noticias/smart-tourism-in-europe-european-commission-report-highlights-best-practic>
32. Smart Tourism Destinationsю European Commission initiative. URL: <https://smarttourismdestinations.eu/about-us/>
33. EU Tourism Dashboard. URL: <https://tourism-dashboard.ec.europa.eu/?lng=en&ctx=tourism>
34. Digital Economy and Society Index (DESI). European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

35. Обелевська К. та ін. Analysis of Digital Skills and Infrastructure in EU Countries Based on DESI 2024 Dataю *Future Internet*. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/1999-5903/17/6/228>
36. Sofrankova B., Sira E., Horvathova J. Digital Skills and Digital Transformation Performance in the EU-27: A DESI-Based Study. *Economies*. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/13/11/315>
37. Maráková V. та ін. The Contribution of Digital Technologies to Improving the Competitiveness of the Tourism Sector in EU Countries. *Administrative Sciences*. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/12/486>
38. Filipiak B. Z. та ін. Economic development trends in the EU tourism industry: towards digitalisation. *Qualitative & Quantitative*. 2025. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7586871/>

ДОДАТКИ

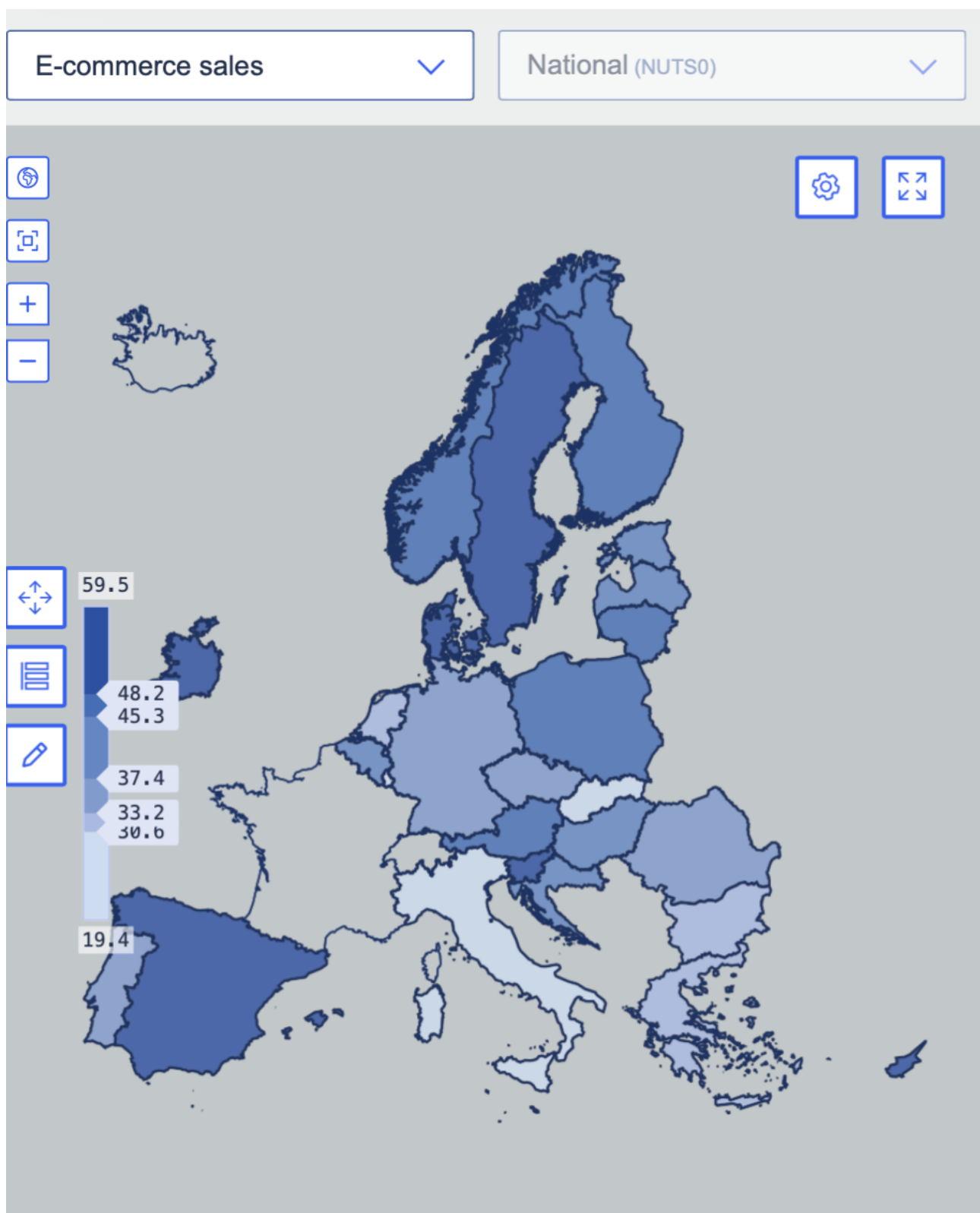


Рисунок А.1 – Розподіл обсягів електронної комерції, що здійснюється підприємствами туристичної екосистеми за країнами ЄС, %, 2014 р.
Джерело: побудовано автором на основі [33]

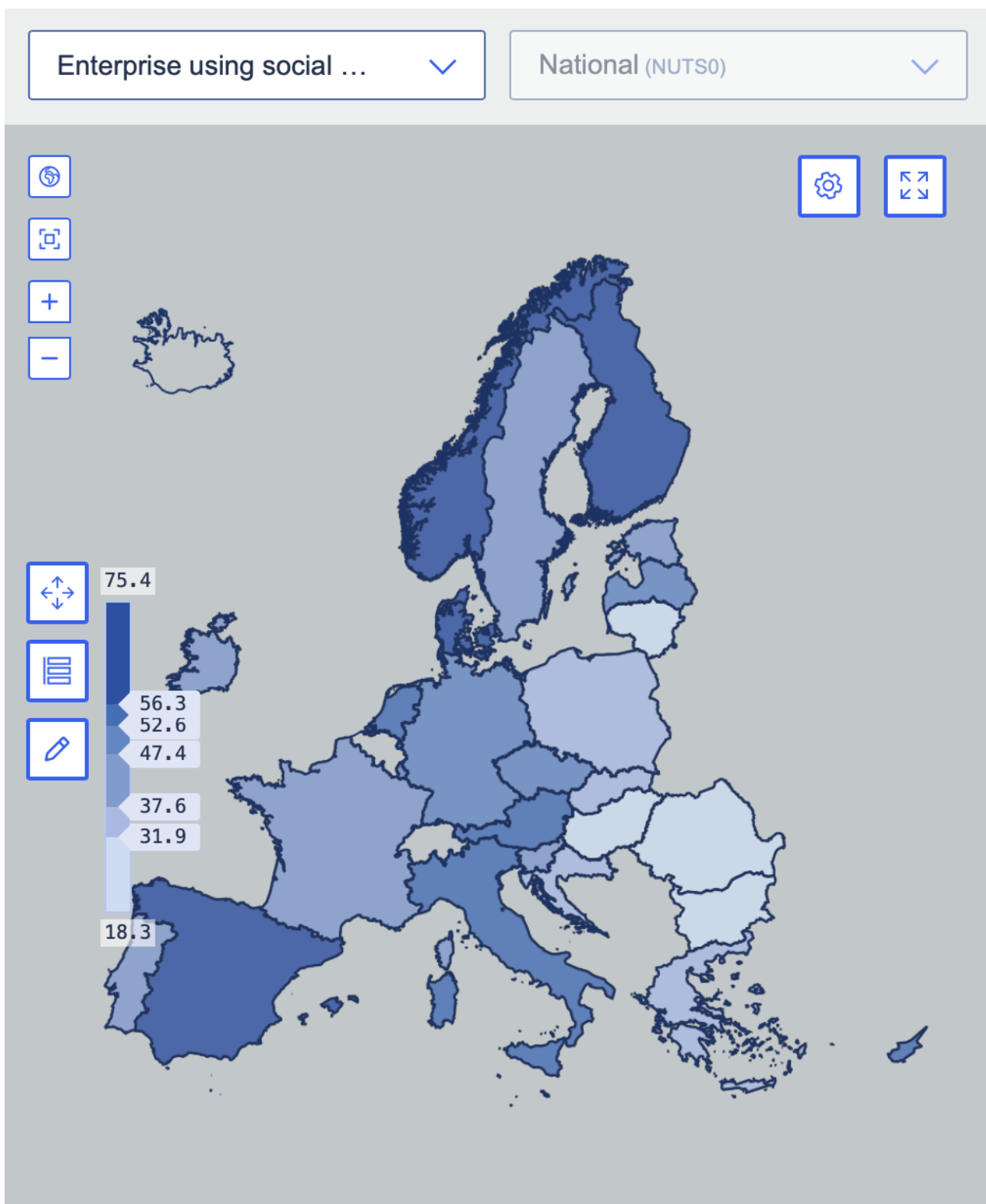


Рисунок А.2 – Розподіл підприємств туристичної екосистеми, що використовують соціальні мережі за країнами ЄС, %, 2014 р.
Джерело: побудовано автором на основі [33]

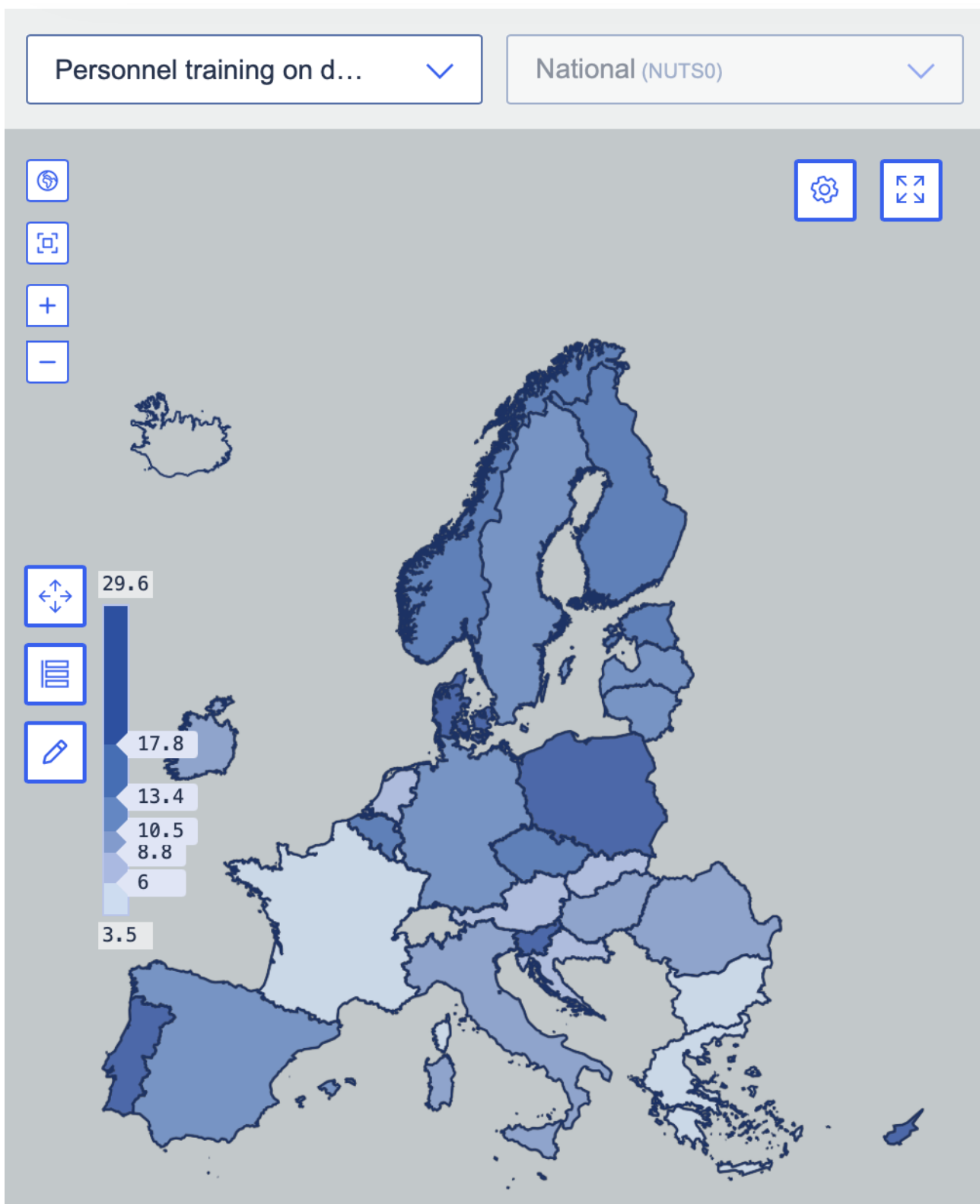


Рисунок А.3 – Розподіл підприємств туристичної екосистеми, що здійснюють навчання персоналу цифрових навичок за країнами ЄС, %, 2014 р.

Джерело: побудовано автором на основі [33]

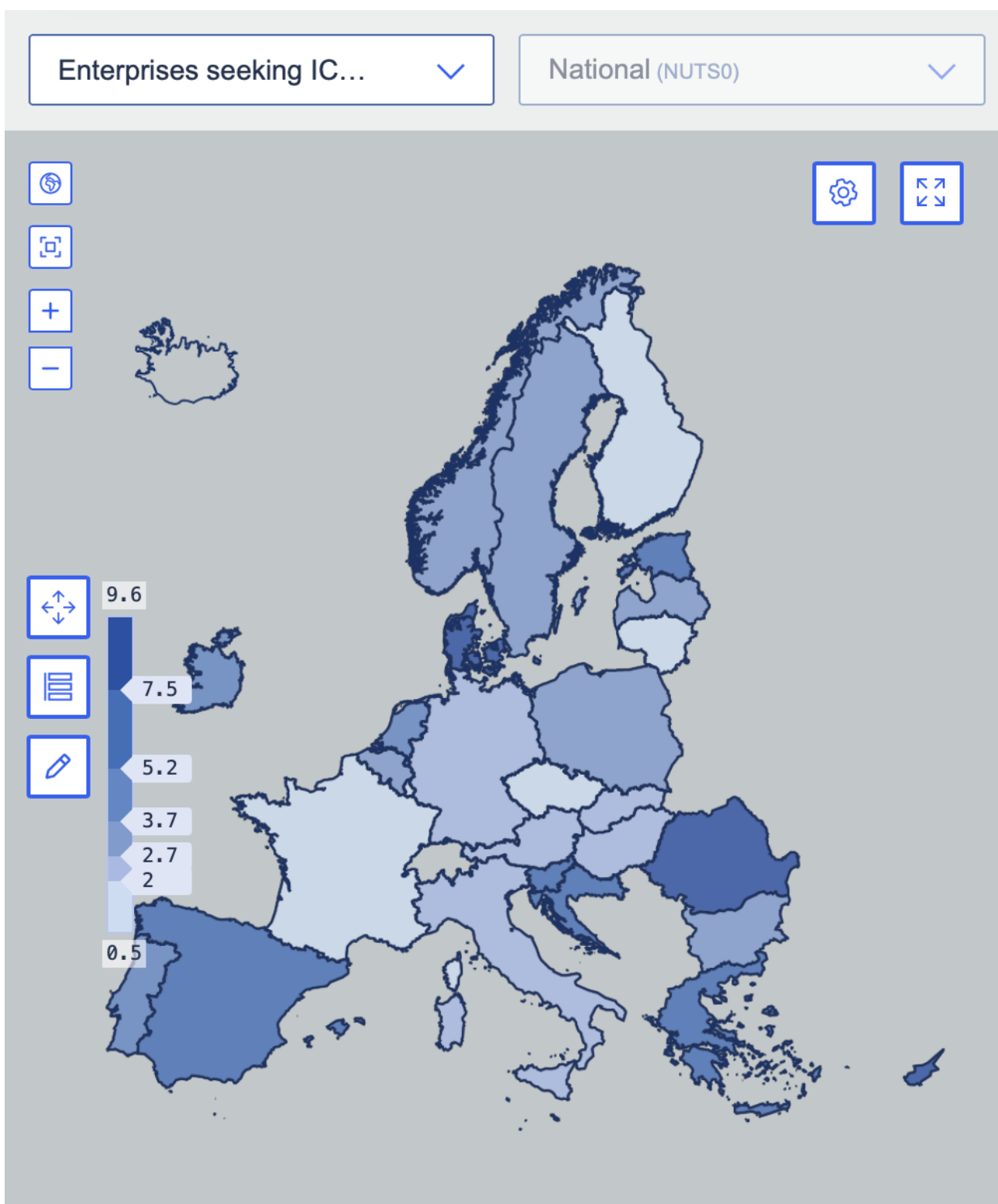


Рисунок А.4 – Розподіл підприємств туристичної екосистеми, які здійснюють пошук фахівців з ІКТ за країнами ЄС, %, 2014 р.

Джерело: побудовано автором на основі [33]

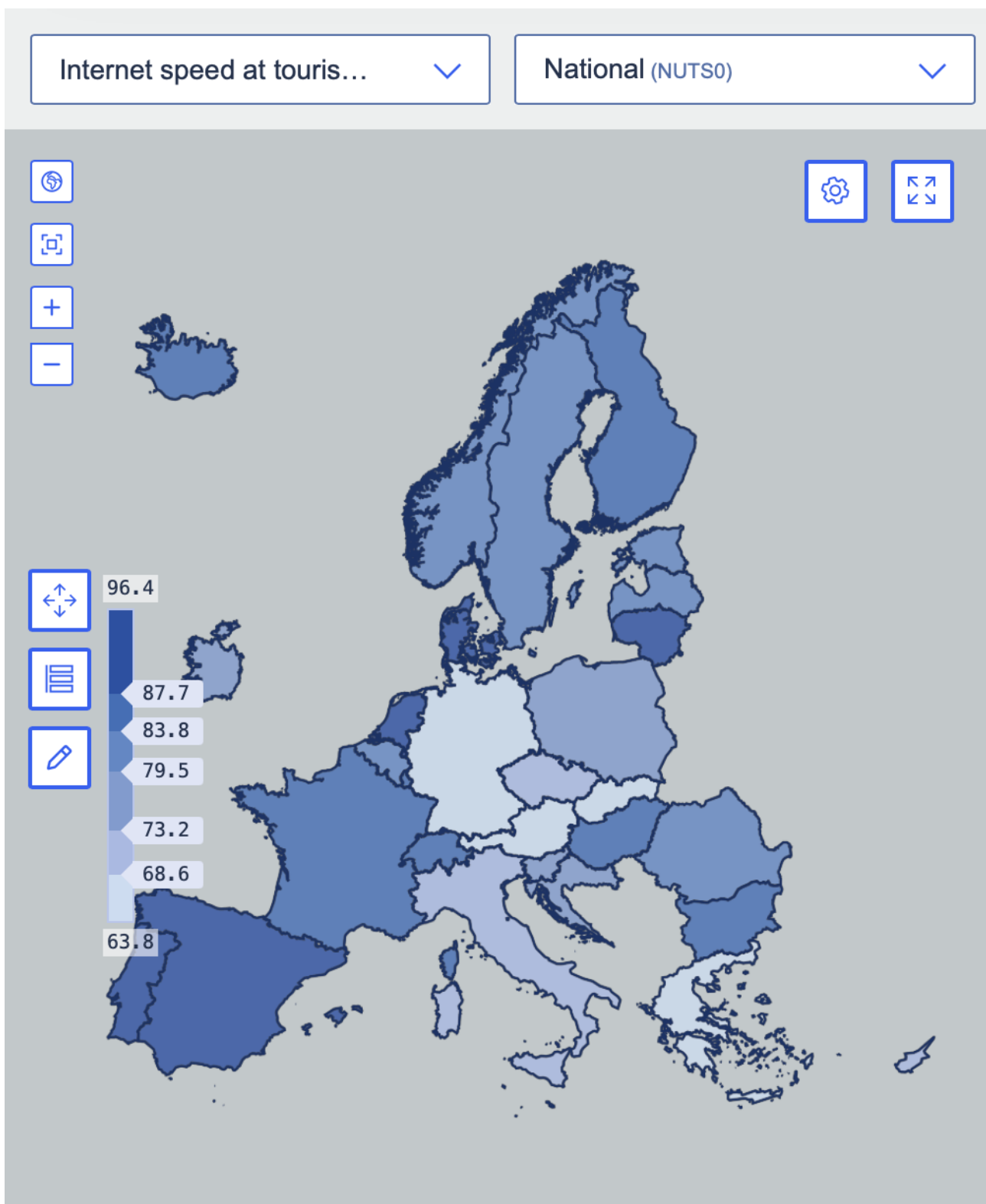


Рисунок А.5 – Розподіл засобів розміщення, забезпечених високошвидкісним доступом до інтернету за країнами ЄС, %, 2014 р.

Джерело: побудовано автором на основі [33]