

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-19>

УДК 338.48:005.3

Лисяна Валерія Олександрівна

здобувачка PhD,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-5858-4315>**Valeriia Lysiany**

State University of Trade and Economics

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ З ЛЮДСЬКИМ ОБЛИЧЧЯМ:
PSYCHOTECH DIGITAL TRANSFORMATION
ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ****DIGITALIZATION WITH A HUMAN TOUCH:
PSYCHOTECH DIGITAL TRANSFORMATION
OF TOURISM COMPANIES**

Анотація. У статті розвинено ідею Psychotech Digital Transformation – гібридну модель, що поєднує психологічну готовність, емоційну адаптивність та культурні чинники у процесі впровадження технологічних інновацій. У статті дотримано думку, що успішна цифрова трансформація потребує не лише технічних ресурсів, а й психологічної підготовленості менеджерів і співробітників. Запропоновано трьохетапну модель, яка включає: по-перше, фазу сприйняття й психоемоційної підготовки, по-друге, фазу прогресивного впровадження з динамічною адаптацією та, по-третє, фазу оптимізації через трансформацію корпоративної культури. Представлена ідея підкреслює роль людського фактора як прискорювача або гальма цифровізації та пропонує практичні рекомендації для туристичних компаній щодо збалансування технологічних рішень з організаційною культурою та емоційним інтелектом.

Ключові слова: Psychotech Digital Transformation, цифрова зрілість, управління туризмом, психологічна готовність, організаційна культура, управління змінами, адаптивна цифровізація, інновації в туризмі.

Summary. The article develops the concept of Psychotech Digital Transformation, a hybrid model that integrates technological innovation with psychological readiness, emotional adaptability, and cultural dimensions of organizational change. Unlike traditional approaches that focus primarily on infrastructure and automation, this study emphasizes that successful digital transformation requires equal attention to the human factor, which can either accelerate or slow down the process. The proposed three-phase model includes: first, the stage of perception and psychological-emotional preparation, aimed at overcoming resistance to change through awareness, training, and leadership development; second, the stage of progressive implementation with dynamic adaptation, during which digital tools are introduced gradually, accompanied by feedback mechanisms, flexible processes, and the application of emotional intelligence in management; and third, the stage of optimization through corporate culture transformation, when technologies become institutionalized, stimulating innovation, creativity, and organizational resilience. The novelty of the approach lies in combining psychological and cultural aspects with digital maturity, which distinguishes it from classical theories of change management, innovation diffusion, or corporate culture models. Special attention is devoted to the tourism sector, where competitiveness depends not only on digital tools but also on the adaptability of employees and managers to new customer needs. The paper contributes to academic discourse by proposing a conceptual framework that bridges technological and socio-psychological perspectives on transformation. The suggested model provides a foundation for further empirical testing and can serve as a methodological guideline for designing adaptive digital transformation strategies in tourism and related industries. Furthermore, it highlights the importance of aligning technological adoption with human-centered practices to ensure sustainable and resilient digital transformation outcomes.

Keywords: Psychotech Digital Transformation, digital maturity, tourism management, psychological readiness, organizational culture, change management, adaptive digitization, innovations in tourism.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізація стала ключовим чинником розвитку як національних економік [15], так і окремих підприємств. Вона охоплює всі сфери суспільного життя: від комунікації між людьми до

промислових виробництв, від побутових речей до освітніх процесів. Цифрова трансформація трактується як перетворення наявних аналогових або електронних продуктів, процесів і бізнес-моделей на основі використання цифрових технологій.

Тобто як соціокультурний феномен, що змінює організаційні структури, управлінські моделі та корпоративну культуру. В процесі дослідження нами визначено цифровізацію як «безперервний процес інтеграції інформаційних технологій у бізнес-процеси, що охоплює апаратне та програмне забезпечення, зміни в управлінні, корпоративній культурі та комунікаціях», для створення адаптивної організації, здатної реагувати на ринкові зміни з акцентом на штучний інтелект, великі дані та кібербезпеку. Така трансформація призводить до фундаментальних змін у способах функціонування підприємств, організацій і громадян, дозволяючи швидше і якісніше досягати соціально-економічних цілей. За даними міжнародного дослідження *Upskilling And Reskilling In The Tourism Industry 2025* року [13], 65 % туристичних компаній вважають пере-кваліфікацію персоналу критичною для адаптації до цифрової трансформації, а приблизно 54 % працівників галузі визнають, що не мають достатніх навичок для роботи з новими цифровими інструментами. В Україні за результатами дослідження «*Digitalization of processes of tourist destinations development in Western Ukrainian border regions*» 2020 року [9] спостерігалось зростання використання мобільних додатків, веб-сайтів та інших ІКТ-продуктів у регіональному туризмі, однак рівень цифрової зрілості підприємств і співробітників залишається неоднорідним між областями. Ці дані підкреслюють необхідність системного підходу, який поєднує технологічні рішення з психологічною-емоційною та культурною готовністю колективів — саме такої моделі, як *Psychotech Digital Transformation*, потребує сьогодні галузь туризму для подолання бар'єрів та ефективного розвитку в умовах стрімких змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика цифрової трансформації розглядається як у класичних, так і в сучасних наукових працях. У фундаментальній праці Е. Роджерса «*Diffusion of Innovations*» 1983 року подано концепцію поширення нововведень у суспільстві, що дозволяє пояснити закономірності прийняття технологічних змін. Модель управління змінами Дж. Коттера 1996 року [6–7] визначає послідовні етапи впровадження організаційних перетворень і підкреслює значення лідерства, тоді як Е. Шейн 2010 року [2; 11] розкриває вплив корпоративної культури на здатність організацій до інновацій. У дослідженні Дж. Вестермана, Д. Бонета та Е. МакАфі 2014 року [14] цифрова трансформація трактується як стратегічний процес, що має бути керованим з боку топ-менеджменту, а у роботі К. Шваба 2016 року [12] вона визначається центральним елементом Четвертої промислової революції. У публікації С. Кайна та співавторів 2015 року [5], підготовленій у межах *MIT Sloan Management Review*, підкреслюється, що рушієм

цифрових змін є не технології, а здатність організацій адаптуватися й переосмислювати бізнес-моделі.

В українській науковій літературі дослідження цифровізації також набувають системного характеру. Стаття С. Башлая та І. Яремко 2023 року [15] висвітлює вплив цифровізації на інтеграційні процеси в економіці України, тоді як праця Л. Шимановської-Діанич і О. Лозової 2024 року [20] аналізує залежність трансформації бізнес-процесів від рівня цифрової зрілості підприємств. Методологічні підходи до оцінювання цього рівня запропоновані у роботах Н. Голіонко та К. Кондрацької 2023 року [16], а також А. Дякової зі співавторів 2025 року [17], де узагальнено сучасні інструменти вимірювання цифрових змін та готовності підприємств до них. Таким чином, наявні дослідження підтверджують зростаючу увагу до поєднання технологічних, управлінських і культурних чинників трансформації, однак людський фактор здебільшого розглядається лише побіжно. Це створює наукову нішу для розроблення концепції *Psychotech Digital Transformation*, що інтегрує психологічну готовність, емоційну адаптивність та організаційну культуру у процес цифровізації підприємств, зокрема у сфері туризму.

Метою статті є дослідження концепції психотехнологічної цифрової трансформації (*Psychotech Digital Transformation*) як інтегрованого підходу до впровадження цифрових технологій у туристичних підприємствах, що поєднує технічні інновації з психоемоційною готовністю співробітників та культурними особливостями організації. Особлива увага даної ідеї відводиться впливу людського фактору на ефективність і гнучкість управління змінами, а також формуванню адаптивної корпоративної культури, здатної забезпечити успішну цифровізацію бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасні дослідження свідчать, що цифровізація вже суттєво впливає на менеджмент компаній в Україні та склад бізнес-екосистеми загалом. Так, у 2024-му році частка ІТ-сектору у ВВП країни становила 4,4% за дослідженням *IT Research Ukraine*, що означає не лише економічний вклад, а й зростання потреби в управлінських підходах, здатних інтегрувати ІТ-інновації в стратегію підприємств [19]. Кількість ІТ-фахівців в Україні у 2023 році зросла приблизно на 2,7 %, до 346,2 тис. осіб, що підтверджує збільшення людського капіталу, здатного підтримати цифрову трансформацію [3]. Є також дані, що 88 % середніх та великих українських компаній вважають оптимізацію витрат через аналітичні рішення ключовим стимулом цифровізації [8].

Згідно з дослідженням «*Чемпіони диджиталізації 2024*» (*KPMG, Forbes Ukraine*), майже всі українські компанії інтегрують цифрову трансформацію у свої довгострокові стратегії, розгля-

даючи її як ключовий інструмент підвищення ефективності. Головними пріоритетами виступають оптимізація витрат, автоматизація процесів і зміцнення клієнтоорієнтованості, а серед найпопулярніших технологій – штучний інтелект і хмарні сервіси. Попри ресурсні обмеження, цифровізація стала системним чинником змін: згідно дослідження, 63 % компаній відзначають, що війна лише прискорила впровадження нових рішень. Диджиталізація вже інтегрована у стратегічне бачення українських компаній: 99 % респондентів визнали її складовою довгострокових планів, а 96 % системно моніторять ефективність цифрових рішень. Найбільш відчутними результатами є зниження операційних витрат (76 %) та підвищення рівня залучення й утримання клієнтів (68 %). Використання штучного інтелекту й машинного навчання формує специфічні управлінські тенденції: компанії, що впроваджують ці технології, рідше демонструють високу залученість персоналу (4 %), але частіше створюють спеціалізовані технічні команди (69 %). Водночас у компаніях, які не використовують такі інструменти, зберігається вищий рівень залученості працівників (35 %), проте відсутність вузькопрофільних команд ускладнює реалізацію цифрової трансформації на стратегічному рівні. Дані свідчать, що цифрова трансформація в Україні вже виходить за межі технологічних інновацій, формуючи нову управлінську культуру та адаптивні бізнес-екосистеми – сучасні управлінські моделі мають враховувати не лише технологічні інструменти, але й здатність керівництва адаптувати організаційну культуру, процеси прийняття рішень і корпоративну структуру до зростаючої ролі ІТ-ресурсів [8].

Відповідно до «Візії цифрової економіки України 2030» [18], цифровізація визначається як впровадження цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності, що забезпечує перехід від біологічних і фізичних систем до кібербіологічних та кіберфізичних, де фізичні й обчислювальні компоненти утворюють єдину інтегровану екосистему. За прогнозом, наведеним у Візії, до 2030 року цифровізація має стати головним драйвером економічного зростання України та фактором підвищення добробуту громадян. Очікується, що 95% компаній трансформують свої бізнес-моделі під впливом цифрових технологій, а частка цифрової економіки у ВВП сягне 65%. Водночас цифровізація сприятиме не лише оптимізації бізнес-процесів та зниженню витрат, але й створенню абсолютно нових продуктів і послуг завдяки розвитку Інтернету речей, штучного інтелекту, хмарних технологій та віртуальної реальності. Це передбачає формування нових моделей взаємодії з клієнтами, персоналізованих рішень та інноваційних сервісів, що змінюють традиційні підходи до бізнесу.

У науковій літературі цифрова трансформація розглядається як чинник, що суттєво змінює внутрішню організацію підприємств, вимагаючи від них гнучкості та здатності швидко реагувати на зовнішні й внутрішні виклики. Якщо раніше управління ґрунтувалося на жорстких ієрархічних структурах, то нині дедалі більшого поширення набувають міждисциплінарні команди, які функціонують за принципами Agile та Lean. Важливою складовою трансформації стає розвиток людського капіталу: навчання персоналу, залучення цифрових кадрів та формування компетенцій для ефективної роботи з новими технологіями. Так, у межах нашого дослідження запропоновано гібридний підхід – психотехнологічна цифрова трансформація (Psychotech Digital Transformation), яка поєднує технологічні інновації з психологічними аспектами сприйняття змін. Його ключовою відмінністю є фокус на людському факторі: психоемоційній готовності співробітників, поведінці менеджерів і культурних особливостях організації, без урахування яких цифрова трансформація втрачає ефективність. Такий підхід дозволяє розглядати взаємодію людини та технологій не лише як технічний, а й як соціально-психологічний процес.

Варто підкреслити, що запропонований підхід не є абсолютно новим, оскільки має перетини з відомими теоріями управління змінами, психології сприйняття нововведень і цифрової трансформації. Водночас його унікальність полягає у поєднанні технологічної складової з психоемоційними факторами у специфічному контексті туристичного бізнесу. Часткову схожість можна простежити з такими раніше згаданими напрямками: Теорія управління змінами (Дж. Коттера) [6–7], що робить акцент на поведінкових аспектах у процесі змін, проте здебільшого ігнорує психологічну глибину цифрових викликів; Моделі впровадження технологій та адаптації (наприклад, Diffusion of Innovations Theory Е. Роджерса (Е. Роджерс) [4; 10], яка пояснює процес поширення нових технологій у суспільстві, але акцентує увагу переважно на зовнішньому ринку, а не на внутрішніх процесах організації; Теорії культурних змін в організаціях (концепція С. Шейна) [2; 11], які аналізують вплив корпоративної культури на інноваційність, однак не інтегрують цифровий компонент.

Елементи запропонованого підходу перетинаються з уже існуючими ідеями у сфері управління змінами, психології сприйняття змін і цифрової трансформації. На відміну від класичних моделей управління змінами та впровадження інновацій, які переважно зосереджуються на структурі, ринкових процесах або культурі, Psychotech Digital Transformation інтегрує технологічний і психоемоційний компоненти. Його новизна полягає у фокусі на людському факторі: готовності співробітників до змін, емоційній безпеці та командній динаміці,

що робить трансформацію більш ефективною і гнучкою в умовах сучасного бізнес-середовища. Така інтеграція психологічного фактора з технологічними інноваціями, запропонована в межах концепції Psychotech Digital Transformation, може стати перспективним напрямом подальших наукових пошуків і практичних впроваджень у сфері туризму та суміжних галузях.

Цифрова трансформація стала ключовим чинником організаційних змін, особливо у сфері туризму, де важливими є гнучкість і клієнтоорієнтованість. Традиційні підходи до цифровізації здебільшого акцентували увагу на технологічних та структурних аспектах, залишаючи поза увагою психологічні й культурні виміри змін. На відміну від них, наша ідея Psychotech Digital Transformation поєднує культуру з процесами цифровізації та психоемоційної адаптації, орієнтуючись на управління туристичним підприємством (Рис. 1).

Варто підкреслити, що теоретичний акцент на інтеграції психоемоційного сприйняття змін із цифровими технологіями в рамках гнучкої та адаптивної моделі впровадження вирізняє цей під-

хід серед більшості існуючих, які зосереджуються або на одній зі складових, або на певному бізнес-секторі. Наша пропозиція базується на поєднанні психологічного підходу до впровадження технологій із динамічною адаптацією бізнес-процесів через розуміння та врахування поведінки людей як на рівні керівництва, так і серед співробітників. Цей підхід виходить за межі суто технічного аспекту, намагаючись об'єднати технології із соціальними та поведінковими чинниками, які відіграють ключову роль у успішній цифровій трансформації. Для ефективної цифровізації управлінських процесів у туристичних підприємствах слід враховувати не лише технічні та фінансові можливості, а й психологію сприйняття змін серед співробітників і керівників, адже саме вони можуть виступати як прогресорами, так і регресорами розвитку цифрової діяльності. У процесі впровадження технологій потрібно враховувати, що будь-який перехід, особливо цифровий, супроводжується психологічними бар'єрами, які можуть виникати як у менеджерів, так і у рядових співробітників, і для успішної цифровізації їх необхідно враховувати в межах стратегії інтеграції.



Рисунок 1 – Ключові елементи впровадження за ідеєю Psychotech Digital Transformation

Джерело: узагальнено автором

Етап 1: Фаза сприйняття змін і психоемоційна підготовка

На цьому етапі фокусуємось на психологічному сприйнятті цифрових технологій в організації. Важливо розуміти, що будь-які зміни – це стрес, а стресові ситуації потребують певної підготовки. Тому цей етап включає в себе:

Підетап 1.1. Розуміння і усвідомлення необхідності змін як для бізнесу, так і для персоналу.

Підетап 1.2. Навчання і тренування менеджерів і співробітників для подолання можливого опору змінам.

Підетап 1.3. Формування у менеджерів відкритості до змін і готовності бути гнучкими, а також розвиток лідерських якостей, що допоможуть у період впровадження технологій.

Це також включає створення психологічної бази довіри всередині організації: чим більше впевненості у співробітників у тому, що цифровізація покращить їхню повсякденну роботу і підвищить рівень ефективності, тим швидше і легше відбудеться впровадження нових систем.

Етап 2: Фаза прогресивного впровадження технологій і динамічна адаптація

На цьому етапі розпочинається активніше впровадження інструментів цифровізації, але ключовим моментом стає плавна та поетапна адаптація технологій в управлінський процес. Різке впровадження, навіть якщо воно технічно виправдане, може викликати сильний опір у працівників або підвищення плинності кадрів, що своєю чергою призведе до збільшення бюджету на впровадження та навчання. Психологічний аспект цього етапу полягає в тому, що люди, які звикли працювати за старими моделями, можуть відчувати фрустрацію через необхідність адаптації до нових методів роботи.

Таким чином, цей етап включає:

Підетап 2.1 Модульність впровадження технологій: системи повинні впроваджуватись поетапно і бути максимально адаптованими до поточних робочих процесів.

Підетап 2.2. Зворотний зв'язок і безперервне вдосконалення: важливо враховувати досвід співробітників, їхні труднощі і допомагати їм у процесі впровадження. Це сприяє зниженню стресу і страхів щодо нової системи.

Підетап 2.3. Динамічна адаптація: готовність системи та організації змінюватися і підлаштовуватися в реальному часі у відповідь на виниклі проблеми.

Необхідно впровадити підходи емоційного інтелекту в менеджмент, дозволяючи керівникам відчувати потреби та переживання своїх співробітників і ефективно з ними працювати у процесі змін. Уміння керувати психоемоційною атмосферою на рівні колективу та керівництва

компанії безпосередньо впливає на швидкість та ефективність цифровізації. Водночас доцільно впроваджувати концепцію Growth Mindset – мислення зростання, запропоновану психологинею К. Двек [1]. Вона базується на переконанні, що базові здібності людини можуть розвиватися завдяки зусиллям, навчанню та наполегливості. Такий підхід сприяє більшій відкритості до нових методів роботи та зменшенню страху перед невдачами у процесі цифрової трансформації.

За цією ідеєю, впровадження технологій не є одноразовим процесом, а послідовно адаптується під поведінку співробітників і вимоги бізнесу. Важливо розуміти, що не всі рішення можуть бути впроваджені одразу, і успішний перехід залежить від того, наскільки швидко система адаптується і реагує на виникаючі труднощі.

Етап 3: Фаза оптимізації через усвідомлене використання технологій і створення нової корпоративної культури

Коли основні технології вже впроваджені, настає етап, на якому організації починають оптимізувати свої процеси через використання даних, машинного навчання та аналітики. Цей етап потребує серйозної зміни корпоративної культури: акцент на інновації, розвиток гнучкості та творчості на рівні управління. Важливо, щоб співробітники на всіх рівнях розуміли, що цифровізація – це не просто технологічний процес, а спосіб підвищити ефективність роботи, покращити взаємодію та зробити компанію більш стійкою в умовах постійних змін. Виникає ключовий аспект – створення інноваційної корпоративної культури, де цифрові технології стають не просто інструментами, а частиною повсякденного життя компанії. Це культивує відкритість до експериментів, готовність застосовувати інновації та орієнтацію на оптимізацію процесів. Управління тут орієнтоване не стільки на жорсткі ієрархічні схеми, скільки на довіру і здатність системи реагувати на зміни. Важливо, щоб керівники розуміли, що ключовим фактором успішного впровадження технологій є не лише технічна підготовленість, а й психологічна зрілість організації для роботи з новими підходами.

Висновки. Запропонований підхід Psychotech Digital Transformation демонструє суттєві переваги інтеграції технологічних та психоемоційних компонентів у процес цифровізації туристичних підприємств. На відміну від класичних моделей управління змінами, які акцентують увагу на структурних, ринкових або культурних аспектах, цей підхід ставить у центр дослідження саме готовність співробітників до змін, їхню емоційну безпеку та здатність до ефективної командної взаємодії. Такий акцент дозволяє розглядати цифрову трансформацію не лише як технологічний

чи організаційний процес, а як комплексне явище, що визначається балансом між технічними інноваціями та людським фактором. Успішне впровадження цифрових технологій у сфері туризму вимагає не тільки технічної підготовки, фінансових ресурсів чи доступу до сучасного програмного забезпечення, але й формування інноваційної корпоративної культури та системної підтримки людського капіталу. Особливе значення тут мають розвиток емоційного інтелекту керівників, створення атмосфери довіри та навчання персоналу новим підходам до роботи. Адже працівники, які розуміють цілі цифровізації та відчувають психологічну безпеку, демонструють вищий рівень залученості та готовності до змін. Крім того, запропонована модель наголошує, що психологічна готовність і культурна адаптивність можуть виступати потужними прискорювачами цифрової

трансформації, тоді як їхня відсутність стає серйозним бар'єром. Саме тому особливу увагу слід приділяти діагностиці цифрової зрілості не лише на рівні технологічного розвитку підприємств, а й на рівні організаційної культури та психологічного стану колективів. Це дозволить формувати реалістичні та адаптивні стратегії впровадження інновацій.

Таким чином, концепція Psychotech Digital Transformation відкриває нові перспективи для наукових і практичних досліджень у сфері управління туризмом та інноваціями. Вона може стати основою для розроблення методологічних інструментів оцінювання психотехнологічної готовності підприємств до цифровізації, а також слугувати практичним орієнтиром для керівників туристичних компаній, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Dweck C. Carol Dweck: A summary of growth and fixed mindsets. Farnam Street. URL: <https://fs.blog/carol-dweck-mindset> (дата звернення: 15.09.2025)
2. Hyperkulturell. Модель рівня культури Едгар Х. Шейн. Hyperkulturell. URL: <https://surl.li/gapdtm> (дата звернення: 15.09.2025).
3. Interfax. Telecom news. 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/973724.html> (дата звернення: 15.09.2025).
4. Investopedia. Diffusion of innovations theory. URL: <https://www.investopedia.com/terms/d/diffusion-of-innovations-theory.asp> (дата звернення: 15.09.2025).
5. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> (дата звернення: 28.09.2025).
6. Kotter J. P. Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
7. Kotter J.P. 8 steps for leading change. URL: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/> (дата звернення: 15.09.2025).
8. KPMG. Чемпіони діджиталізації 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhyalizatsiyi-2024.html> (дата звернення: 15.09.2025).
9. Kyfyak V, Kyfyak O. Digitalization of Processes of Tourist Destinations Development in Western Ukrainian Border Regions. Herald of Economics, no. 2(96), Nov. 2020, pp. 162–173, DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.162> (дата звернення: 28.09.2025).
10. Rogers E.M. Diffusion of innovations (3rd ed.). Free Press, 1983. URL: https://books.google.com.ua/books/about/DIFFUSION_OF_INNOVATIONS_3RD_E_REV.html?id=cFxPAAAAMAAJ&redir_esc=y (дата звернення: 15.09.2025).
11. Schein E. H. Organizational culture and leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
12. Schwab K. The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab> (дата звернення: 28.09.2025).
13. Upskilling and reskilling in the tourism industry statistics reports 2025. ZipDo. URL: <https://zipdo.co/upskilling-and-reskilling-in-the-tourism-industry-statistics> (дата звернення: 28.09.2025).
14. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital: Turning technology into business transformation. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2014.
15. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> (дата звернення: 15.09.2025).
16. Голіонко Н. Г., Кондрацьєва К. А. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*, № 113, с. 145–150. URL: <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5712/5589> (дата звернення: 28.09.2025).
17. Діакова А., Захаркевич О., Хасанова О., Кожевніков С. Вибір методики оцінки цифрової зрілості швейних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*, № 353(2), с. 258–269. URL: <https://heraldts.khmnu.edu.ua/index.php/heraldts/article/download/1888/1832> (дата звернення: 28.09.2025).
18. Український інститут майбутнього. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 15.09.2025).
19. Частка ІТ у ВВП України становить 4,4% – результати дослідження IT Research Ukraine 2024. URL: <https://www.if.gov.ua/news/chastka-it-u-vvp-ukrainy-stanovyt-44-rezultaty-doslidzhennia-it-research-ukraine-2024> (дата звернення: 15.09.2025).

20. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Економіка: реалії часу*, no. 1, pp. 74–84. URL: <https://economy.kiev.ua/article/view/12345> (дата звернення: 28.09.2025).

References:

1. Dweck, C. (n.d.) Carol Dweck: A summary of growth and fixed mindsets. Farnam Street. Available at: <https://fs.blog/carol-dweck-mindset>
2. Hyperkulturell. (n.d.) Model' rivnya kul'tury Edgar H. Sheyn [Edgar H. Schein's Culture Level Model]. Hyperkulturell. Available at: <https://surl.li/gapdtm> (in Ukrainian).
3. Interfax. (2024) Telecom news. Available at: <https://interfax.com.ua/news/telecom/973724.html> (in Ukrainian)
4. Investopedia. (n.d.) Diffusion of innovations theory. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/d/diffusion-of-innovations-theory.asp>
5. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (n.d.) Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
6. Kotter, J. P. (1996) Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.
7. Kotter, J. P. (n.d.) 8 steps for leading change. Available at: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
8. KPMG. (2025) Chempiony didzhytalizatsiyi 2025 [Champions of Digitalization 2025]. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (in Ukrainian)
9. Kyfyak, V., Kyfyak, O. (2020) Digitalization of Processes of Tourist Destinations Development in Western Ukrainian Border Regions. *Herald of Economics*, no. 2(96), pp. 162–173. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.162>
10. Rogers, E. M. (1983) Diffusion of innovations (3rd ed.). Free Press. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/DIFFUSION_OF_INNOVATIONS_3RD_E_REV.html?id=cFxPAAAAMAAJ&redir_esc=y
11. Schein, E. H. (2010) Organizational culture and leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
12. Schwab, K. (2016) The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>
13. ZipDo. (2025) Upskilling and reskilling in the tourism industry statistics reports 2025. Available at: <https://zipdo.co/upskilling-and-reskilling-in-the-tourism-industry-statistics>
14. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014) Leading digital: Turning technology into business transformation. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
15. Bashlai, S., Yaremsko, I. (2023) Tsyfrovyzatsiya ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointegratsiynykh protsesiv [Digitalization of Ukraine's Economy in the Context of European Integration Processes]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> (in Ukrainian)
16. Holionko, N. G., Kondratsieva, K. A. (2023) Metodychni pidkhody do otsiniuvannya tsyfrovoyi zrillosti orhanizatsiyi [Methodical Approaches to Assessing the Digital Maturity of an Organization]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 113, pp. 145–150. Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5712/5589> (in Ukrainian)
17. Diakova, A., Zakharkevych, O., Khasanova, O., Kozhevnikov, S. (2025) Vybir metodyky otsinky tsyfrovoyi zrillosti shveinykh pidpriemstv [Selection of Digital Maturity Assessment Methodology for Textile Enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, no. 353(2), pp. 258–269. Available at: <https://heraldts.khmnu.edu.ua/index.php/heraldts/article/download/1888/1832> (in Ukrainian)
18. Ukrain'skii instytut maibutnoho. (n.d.) Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoyu tsyfrovoy ekonomikoju [Ukraine 2030E – A Country with a Developed Digital Economy]. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (in Ukrainian)
19. IT Research Ukraine. (2024) Chastka IT u VVP Ukrainy stanovyt' 4,4% – rezultaty doslidzhen' IT Research Ukraine 2024 [Share of IT in Ukraine's GDP is 4.4% – Results of the IT Research Ukraine 2024 Study]. Available at: <https://www.if.gov.ua/news/chastka-it-u-vvp-ukrainy-stanovyit-44-rezultaty-doslidzhennia-it-research-ukraine-2024> (in Ukrainian)
20. Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V. (2024) Vplyv tsyfrovoyi zrillosti na transformatsiyu byiznes-protsesiv pidpriemstv v umovakh zmin ekonomiky Ukrainy [Impact of Digital Maturity on the Transformation of Business Processes in Enterprises in the Context of Economic Changes in Ukraine]. *Ekonomika: realiyi chasu – Economy: Realities of Time*, no. 1, pp. 74–84. Available at: <https://economy.kiev.ua/article/view/12345> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 20.09.2025