

Перелік використаних джерел

1. Борис С. Для чого у Франківську малюють християнські мурали. URL : <https://sotka.life/dlia-choho-u-frankivsku-maliuiut-khrystyianski-muraly/>.
2. Мозаїка на стіні франківської багатоповерхівки увійшла до Книги рекордів України (фото). URL : <https://gk-press.if.ua/mozai-ka-na-stini-frankivskoi-bagatopoverhivky-uviy-shla-do-knygy-rekordiv-ukrai-ny-foto/>.
3. Мурал польського художника викликав обурення в івано-франківців. URL : <https://vikna.if.ua/news/category/if/2016/07/26/57778/view>.
4. Найбільш «муральний» будинок у Франківську. URL : <https://pobudovano.com.ua/news/naybilsh-muralniy-budinok-u-frankivsku>.
5. Наша команда. URL: <https://streetartif.wixsite.com/mural?fbclid=IwAR1f9P9Hea43vYo622rJgBGU5sWemAPyVAmjnLpvZF5ljBAx-jqlz0RIDws>
6. Саницька В. Л. Мурали – це не тільки мистецтво вулиці, а й філософія. Південноукраїнські наукові студії : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Одеса, 16-17 грудня, 2020 р.) / Наук. ред.: О. Б. Петінова. Одеса: ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2021. С. 111–114.
7. Суровська О. Мурали — дарунок не для всіх. Як франківцям жити далі з новими стінописами. URL <https://report.if.ua/socium/muraly-darunok-ne-dlya-vsih-frankivci-aktyvno-krytykuyut-novi-stinopysy/>.

УДК 338.48:005.8:004.9:005.94

Лисяна В. О., здобувачка PhD,
Державний торговельно-економічний університет
Михайліченко Г. І., д.е.н., проф., проф. кафедри
туризму та менеджменту креативних індустрій,
Державний торговельно-економічний університет.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЛЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ: PSYCHOTECH DIGITAL TRANSFORMATION ЯК МОВА НОВИХ РІШЕНЬ

Цифровізація, поряд з інвестиційною діяльністю в інфраструктуру та розвитком цифрових навичок, є важливою передумовою для трансформації бізнес-процесів. Багато авторів сходяться в думці, що цифровізація має значний вплив на операційну діяльність підприємства. Однак, згідно з матеріалами Gartner [2], процес цифровізації передбачає не лише зміни в операційних процесах, але й вплив на загальну бізнес-модель організації. Це включає активну інтеграцію з комунікаційними системами, системами управління взаєминами з клієнтами та аналітикою даних (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до трактування сутності поняття «цифровізація»

Науковець або джерело	Визначення
М.С. Гупта [4]	«Цифровізація означає активізацію або вдосконалення процесів шляхом використання цифрових технологій і оцифрованих даних».
О. Панкратова [9]	Digitalization (або цифровізація) є «створенням нового продукту в цифровій формі, ... з новим функціоналом та споживчими властивостями, ... що дозволяє отримати суттєвий стрибок у бізнесі та нові конкурентні переваги».
Gartner Glossary [2]	«Цифровізація — це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання прибутку та збільшення вартості; це процес переходу до цифрового бізнесу; це процес переходу від аналогової форми до цифрової».
М. Габл [3]	Цифровізація — це перетворення інформації та процесів з аналогових у цифрові, що сприяє ефективнішому управлінню ресурсами.

Джерело: [2-4, 9]

Проаналізувавши визначення науковців, ми дійшли висновку, що «цифровізація» — це безперервний процес інтеграції інформаційних технологій у бізнес-процеси, що охоплює апаратне та програмне забезпечення, зміни в управлінні, корпоративній культурі та комунікаціях. Її мета — створення адаптивної організації, здатної реагувати на ринкові можливості з акцентом на штучний інтелект, великі дані та кібербезпеку. Цифровізація впливає на організаційну структуру, вимагаючи гнучкості і навчання персоналу. Ми пропонуємо гібридний підхід, що поєднує психологічні та культурні аспекти в процесі цифрової трансформації, особливо для туристичного бізнесу. Психотехнологічна цифрова трансформація (Psychotech Digital Transformation) інтегрує технології та психологічні методи, враховуючи людський фактор, що є ключовим для успішного впровадження змін. Елементи запропонованого підходу перетинаються з уже існуючими ідеями у сфері управління змінами, психології сприйняття змін і цифрової трансформації (табл. 2):

Таблиця 2 – Порівняльна таблиця підходів до управління змінами та цифрової трансформації

Ключові характеристики	Модель Коттера [7]	Теорія дифузії інновацій Роджерса [6, 8]	Модель організаційної культури Шейна [5]	Psychotech Digital Transformation
Основний фокус	Управління змінами в організаціях	Прийняття інновацій у суспільстві	Глибинна структура організаційної культури	Інтеграція технологій з урахуванням психоемоційного стану працівників

Рівень застосування	Макро (корпорації, великі бізнеси)	Суспільний/ринковий рівень	Глибинний організаційний (корпоративний етос)	Мікро- та мезорівень (внутрішня структура підприємств туризму)
Тип змін	Адміністративні, структурні	Добровільне прийняття новизни	Культурно-поведінкові	Поведінково-емоційна адаптація до технологічних змін
Психологічний компонент	Частково (мотивація, візія)	Відсутній або поверхневий	Високий (через культуру, цінності)	Центральний елемент: страх змін, готовність, емоційна безпека
Цифровий компонент	Побічний або відсутній	Акцент на інновації, але не цифрові	Не враховується	Центральний, системно інтегрований
Ключовий драйвер змін	Лідерство та стратегія	Соціальна динаміка впливу	Підсвідомі цінності	Людський фактор, цифрова компетентність, гнучкість поведінки
Гнучкість та адаптивність	Низька (жорстка структура етапів)	Часткова (через категорії споживачів)	Висока, але статична	Висока, з урахуванням емоційних реакцій та командної динаміки
Цільова галузь	Будь-яка (універсальна модель)	Будь-яка	Будь-яка	Туризм (адаптація до швидкозмінного середовища, робота з клієнтськими емоціями, внутрішні процеси)
Методи впровадження	Комунікаційна стратегія, підтримка, короткострокові перемоги	Поширення через соціальні групи	Аналіз культурних артефактів і норм	Тренінги, цифрове коучінг-лідерство, психодіагностика, моніторинг емоційного клімату
Інноваційність підходу (рівень оригінальності)	Класичний, усталений	Теоретично визнаний, універсальний	Глибинний, але не оновлюваний	Висока: інтеграція digital-інструментів із психологічною адаптацією у вузькоспеціалізованій галузі

Джерело: [5-8]

Наша концепція поєднує культуру з процесами цифровізації та психоемоційної адаптації, орієнтуючись на управління туристичним підприємством (рис. 1).



Рисунок 1 – Аспекти впровадження Psychotech Digital Transformation

Джерело: узагальнено автором

Для успішної цифровізації управлінських процесів у туристичних підприємствах необхідно враховувати не лише технічні та фінансові можливості, а й психологію сприйняття змін як серед співробітників, так і серед керівників, адже саме вони є прогресорами або регресорами розвитку цифрової діяльності на підприємстві. Цифрові трансформації часто викликають стрес і опір. Тому першим етапом має бути психоемоційна підготовка колективу: формування розуміння необхідності змін, розвиток гнучкості та лідерських якостей у менеджменту, а також створення атмосфери довіри до нових технологій.

Наступним етапом є поетапне впровадження технологій із динамічною адаптацією. Модульний підхід дозволяє інтегрувати цифрові інструменти без надмірного стресу, водночас забезпечуючи зворотний зв'язок від працівників. Гнучкість у зміні цифрової стратегії на основі реального досвіду дозволяє мінімізувати бар'єри та втрати, пов'язані з впровадженням. На цьому етапі важливо розвивати емоційний інтелект у менеджменті як інструмент ефективної взаємодії з командою. 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.

Фінальний етап - оптимізація бізнес-процесів через осмислене використання технологій і трансформація корпоративної культури. Йдеться про створення інноваційного середовища, де цифрові рішення інтегруються у

щоденну діяльність, а організація стає відкритою до змін і самонавчання. Ключовим чинником успішності стає не лише технічна підготовленість, а й психологічна зрілість колективу до інновацій.

Таким чином, впровадження цифрових технологій для оптимізації процесів вимагає не лише технічних змін, а й культурної трансформації всередині організації. Сформована інноваційна корпоративна культура стає основою для ефективного застосування нових технологій, що сприяє гнучкості управління та готовності до змін.

Перелік використаних джерел

1. Dweck, C. (n.d.). Carol Dweck: A summary of growth and fixed mindsets. Farnam Street. Retrieved April 24, 2025, from <https://fs.blog/carol-dweck-mindset/>
2. Gartner. Digitalization. Gartner Glossary. Retrieved March 1, 2022, from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
3. Gobble, M. A. M. (2018). Digitalization, digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471280>
4. Gupta, M. (2020, March 24). What is digitization, digitalization, and digital transformation? ARC Advisory Group. Retrieved March 1, 2022, from <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>
5. Hyperkulturell. (n.d.). Модель рівня культури Едгар Х. Шейн. Hyperkulturell. Retrieved April 24, 2025, from <https://www.hyperkulturell.de/%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F-%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8-%D0%B5%D0%B4%D0%B3%D0%B0%D1%80-%D1%85-%D1%88%D0%B5%D0%B9%D0%BD/>
6. Investopedia. (n.d.). Diffusion of innovations theory. Investopedia. Retrieved April 24, 2025, from <https://www.investopedia.com/terms/d/diffusion-of-innovations-theory.asp>
7. Kotter, J. P. (n.d.). 8 steps for leading change. Kotter. Retrieved April 24, 2025, from <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
8. Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). Free Press. https://books.google.com.ua/books/about/DIFFUSION_OF_INNOVATIONS_3RD_ED_REV.html?id=cFxPAAAAMAAJ&redir_esc=y
9. Панкратова, О. (2021). Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*, (33). Retrieved March 17, 2022, from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/927/889>