УДК 338.486:[004.9:001.895]
DOI:10.32782/2415-8240-2026-109-2-173-193

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

STRATEGIC CHOICE OF ORGANIZATIONAL MODELS OF INTERNATIONAL TOURISM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL INNOVATION

Вишневська Марія Костянтинівна,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та економіки підприємства
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3580-0564

Бессонова Анна Володимирівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та економіки підприємства
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4747-1187

Каут Ольга Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри міжнародної економіки, управління
і соціально-гуманітарних дисциплін
Український державний університет науки і технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4126-4961

Mariia Vyshnevska,
Dnipro University of Technology

Anna Bessonova,
Dnipro University of Technology

Olha Kaut,
Ukrainian State University of Science and Technologies

У статті досліджено стратегічний вибір організаційних моделей міжнародних туристичних підприємств у контексті цифрових інновацій і трансформації міжорганізаційної взаємодії. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю узгодження організаційної структури підприємства з його ресурсними можливостями, стратегічними цілями та умовами

функціонування на міжнародному туристичному ринку. Метою статті є обґрунтування підходу до стратегічного вибору організаційних моделей міжнародних туристичних підприємств з урахуванням мережево-платформного виміру та кількісного оцінювання їх відповідності цілям і можливостям підприємства. Застосовано системний, порівняльний і морфологічний аналіз, а також розроблено математичний апарат оцінювання, що включає індекс внутрішньої цифрової готовності підприємства, коефіцієнт відповідності стратегії та інтегрований синергетичний ефект. Дієвість підходу проілюстровано на прикладі назв десяти туристичних підприємств. Систематизовано чотири організаційні моделі: традиційну, франчайзингово-мережеву, гібридну та чисту екосистемну платформу. За заданими ілюстративними значеннями показників сім із десяти профілів віднесено до інтервалу гібридної моделі. Цей результат демонструє застосування порогової процедури, але не є емпіричним підтвердженням відповідності або економічної переваги певної організаційної конфігурації. Наукова новизна полягає в поєднанні морфологічної класифікації організаційних моделей із кількісними критеріями оцінювання цифрової готовності та стратегічної відповідності. Практична значущість результатів полягає в можливості їх використання для обґрунтування управлінських рішень щодо трансформації організаційних моделей міжнародних туристичних підприємств з урахуванням цифрових інновацій, ресурсних обмежень і ризиків. Результати мають дослідницький характер і потребують подальшої емпіричної перевірки на ширшій вибірці підприємств.

Ключові слова: мережево-платформна конфігурація, цифрова готовність, гібридна бізнес-модель, API-інтеграція, екосистемний маркетплейс, алгоритмічний вибір, оцінювання стратегічної відповідності, синергетичний ефект.

The article examines the strategic choice of organizational models of international tourism enterprises in the context of digital innovation and the transformation of interorganizational relationships. The relevance of the study is determined by the need to align organizational configurations with enterprises' strategic objectives, resource capabilities, and operating conditions in international tourism markets. Digital innovations are changing the ways tourism enterprises coordinate activities, interact with business partners, distribute tourism products, and access international customers. Consequently, the choice of an organizational model increasingly requires consideration of not only the degree of managerial control and the structure of partnerships, but also digital readiness, platform participation, implementation costs, and associated risks.

The purpose of the article is to substantiate an approach to the strategic choice of organizational models of international tourism enterprises, taking into account the network-platform dimension and the quantitative assessment of their suitability for the objectives and capabilities of a particular enterprise. The methodological framework combines systems analysis, comparative analysis, and morphological

analysis. A quantitative assessment framework is proposed, incorporating three indicators: the enterprise's internal digital readiness index (*R*), the strategy-fit coefficient (*K*), and the integrated synergistic effect (*S*). These indicators are intended to support the comparison of alternative organizational configurations and to make strategic decisions more transparent and consistent with available resources and expected outcomes.

The study distinguishes four organizational models: the traditional model, the franchise-network model, the hybrid model, and the pure ecosystem platform model. They differ in the degree of control over the tourism product, the nature of interorganizational relationships, the role of digital platforms, and resource requirements. The proposed procedure is demonstrated through an author-defined illustrative example using the names of ten tourism enterprises. The values of R and K are assigned for demonstration purposes and do not represent official company indicators or independently verified assessments.

Under the assumed values and thresholds, seven illustrative profiles fall within the interval associated with the hybrid model, two within the platform-model interval, and one within the network-model interval. This distribution demonstrates the threshold-based procedure rather than providing empirical evidence of the prevalence, suitability, or economic superiority of a particular organizational model. Any practical recommendation requires company-specific data and an additional assessment of strategic objectives, resource constraints, expected returns, and risks.

The scientific contribution of the study lies in integrating a morphological classification of organizational models with quantitative criteria for assessing digital readiness and strategic fit, as well as in proposing threshold values for the strategy-fit coefficient to support managerial decision-making. The proposed approach can be used by managers of international tourism enterprises when evaluating organizational transformation options in the context of digital innovation and increasing competition across international markets. The numerical example is illustrative; empirical validation of the proposed indicators, weights, and thresholds requires primary company data and further testing.

Keywords: network–platform configuration, digital readiness, hybrid business model, API integration, ecosystem marketplace, algorithmic selection, strategic fit assessment, synergistic effect.

Вступ. Сучасний міжнародний туристичний бізнес функціонує в умовах високої динаміки ринків, цифрової трансформації та зростання ролі міжорганізаційних зв'язків. Цифрові інновації сприяють трансформації організаційних моделей діяльності туристичних підприємств, посилюючи роль мережевих і платформних конфігурацій, які дозволяють швидше масштабуватися, гнучкіше реагувати на зміни попиту та ефективніше використовувати ресурси партнерів. Водночас вибір оптимальної організаційної моделі залишається складним стратегічним рішенням, особливо для підприємств середнього масштабу, які не мають ресурсів великих глобальних гравців, але вже вийшли за межі суто національного ринку.

У науковій літературі питання організаційних форм міжнародної діяльності, мережевого управління та цифрових платформ досліджуються досить активно, проте переважно відокремлено одне від одного. Брак інтегрованого підходу ускладнює порівняння альтернативних моделей і обґрунтування вибору між ними. Особливо відчутною є потреба в інструментарії, який би поєднував якісну характеристику моделей із кількісними критеріями їхньої відповідності можливостям і цілям конкретного підприємства.

Огляд літератури. Питання стратегічного вибору організаційних моделей міжнародних туристичних підприємств опиняється на стику кількох наукових полів – міжнародного бізнесу, міжорганізаційної кооперації, мережевого управління та цифрової трансформації. У наукових працях виокремилися кілька напрямів, які тісно пов'язані між собою, але мають різні одиниці аналізу й критерії оцінювання: вибір організаційних форм ведення міжнародної діяльності, механізми координації туристичних мереж, платформні моделі й цифрове посередництво, а також оцінювання результатів підприємств і ефективності міжорганізаційної взаємодії. Саме через ці відмінності безпосереднє об'єднання зазначених напрямів у єдину модель стратегічного вибору залишається складним завданням [1–7].

Базовим для розуміння організаційного вибору в міжнародному туристичному бізнесі є дослідження Ф. Контрактора і С. Кунду [1]. Автори розглядають спосіб здійснення міжнародної діяльності як окреме стратегічне рішення. Для туристичних підприємств це означає, що організаційна форма впливає не лише на присутність на зовнішньому ринку, а й на характер відносин між учасниками. Тому аналіз інтернаціоналізації варто доповнювати порівнянням механізмів власності, контролю та контрактної координації, а не обмежуватися оцінкою географічного охоплення.

Розвиток цього підходу представлено в роботі К. Сео та співавторів [2]. Вони досліджують зв'язок asset-light-моделі з результатами діяльності в складному динамічному середовищі крізь призму динамічних здібностей. Організаційна модель постає тут не як статична структура, а як спосіб поєднання ресурсів, управлінських компетенцій і механізмів адаптації. Для порівняння моделей міжнародного туристичного бізнесу це вимагає враховувати не тільки обсяг активів, а й здатність підприємства забезпечувати координацію за обраної конфігурації ресурсів і відносин.

Мережевий і організаційний аспекти інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу поєднано в дослідженні М.-К. Стоян, Х. Ріальп і П. Дімітратоса [3]. Хоча праця не обмежується туризмом, її теоретичне значення полягає саме в такому поєднанні. Застосування цих положень до туристичних підприємств потребує врахування специфіки формування туристичного продукту та взаємозалежності його постачальників.

Таким чином, дослідження організаційних форм створюють теоретичну основу стратегічного вибору. Проте для мережево-платформного аналізу їх необхідно доповнити характеристиками міжорганізаційної координації та

цифрового посередництва.

Мережевий напрям зосереджується на відносинах між підприємствами та іншими учасниками створення туристичного продукту. А. Моррісон, П. Лінч і Н. Джонс [4] виокремлюють міжнародні туристичні мережі як самостійний предмет дослідження. Систематичний огляд Е. Ван дер Зеє і Д. Ваннесте [5] узагальнює наявні підходи до мереж у туристичному менеджменті й демонструє їхню різноманітність. Разом ці праці обґрунтовують доцільність переходу від аналізу окремого підприємства до вивчення системи його міжорганізаційних зв'язків.

Однак наявність зв'язків ще не визначає, як саме здійснюється управління спільною діяльністю. Принципове значення тут має робота К. Прована і П. Кеніса [6], у якій запропоновано три форми мережевого управління та умови їхньої ефективності. Це дозволяє відокремити структуру мережі від механізму її управління. Для міжнародних туристичних підприємств таке розмежування важливе, бо подібний склад партнерів може поєднуватися з різними способами ухвалення рішень, розподілу відповідальності та координації дій.

Конфігураційний підхід до результативності туристичних мереж застосовано Н. Фаддою і Ф. Ротондо [7]. На основі дослідження дванадцяти мереж Сардинії автори досліджують поєднання умов, пов'язаних із високими результатами, використовуючи нечітко-множинний якісний порівняльний аналіз. Важливою особливістю є розгляд результативності на кількох рівнях – мережі, її учасників, спільноти. Це прямо вказує на необхідність розмежовувати індивідуальні та колективні результати: досягнення цілей мережі не варто автоматично ототожнювати з поліпшенням показників кожного підприємства.

Структурний аспект туристичних мереж представлено в дослідженні Н. Скотта, К. Купера і Р. Баджо [8] на прикладі чотирьох австралійських дестинацій. Одиницею аналізу тут виступає дестинаційна мережа, а не окреме міжнародне підприємство. Тому використання відповідних положень у дослідженні організаційного вибору потребує чіткого визначення, які характеристики належать підприємству, а які відображають властивості системи його взаємодії з іншими учасниками.

Отже, мережеві дослідження розширюють пояснення організаційних моделей туристичного бізнесу, включаючи структуру зв'язків, механізми управління та багаторівневі результати. Водночас їх застосування для стратегічного вибору вимагає узгодження рівнів аналізу й відокремлення властивостей підприємства від характеристик мережі загалом.

Платформний напрям доповнює мережевий аналіз дослідженням цифрової інфраструктури взаємодії. М. Сталлкамп і А. Шоттер [9] розглядають міжнародні стратегії цифрових платформних компаній. Їхня праця важлива для визначення платформного оператора як окремого суб'єкта міжнародного бізнесу, організаційна логіка якого відрізняється від логіки підприємства, що використовує сторонню платформу.

Іншу постановку питання дає робота Дж. Лю та співавторів [10], присвячена впливу участі B&B-підприємств у цифрових платформах на

результати їхньої діяльності з позицій організаційного навчання. На відміну від аналізу стратегії платформного оператора, тут увагу зосереджено на підприємстві-учаснику. Таке розмежування є принциповим: використання цифрового каналу взаємодії саме по собі не означає, що підприємство функціонує як платформна компанія.

Дослідження І. Ченя, Н. Чжана та С.-К. Чена [11] розширює цей напрям, фокусуючись на аналізі ефектів переливу від функціонування онлайн-туристичних платформ у контексті сталого розвитку. Воно дозволяє розглядати наслідки платформізації за межами безпосередніх результатів окремого користувача. Відповідно, оцінювання платформної моделі може охоплювати як результати діяльності підприємства, так і зміни в ширшій системі туристичної взаємодії. Водночас ці рівні необхідно розмежовувати, щоб не приписувати підприємству результати, сформовані сукупною діяльністю платформної екосистеми. Організаційну цінність технологій у сфері гостинності та туризму систематизують А. Ернандес і М. Лі [12]. Запропонована ними інтегрована рамка пов'язує технологічні рішення з результатами діяльності організацій. Для дослідження стратегічного вибору це створює підстави оцінювати цифровізацію не лише за фактом упровадження технологій, а й за характером їхнього внеску в організаційні результати.

Український контекст платформної взаємодії та формування попиту доповнює робота Г. Тарасюк, К. Дарвіду, А. Климчук і Е. Сіскоса [13]. Автори зосереджуються на маркетинговій функції соціальних медіа та онлайн-платформ у формуванні туристичних потоків. Джерело корисне для розуміння механізмів впливу платформ на попит, проте воно стосується переважно маркетингової функції, а не повної організаційної моделі підприємства. Водночас передумови цифрової та інформаційної спроможності туристичних підприємств систематизовано в дослідженні С. Петренка [14]. У роботі узагальнено теоретичну базу та методичні розробки щодо інформаційного розвитку. Це створює підґрунтя для оцінювання ресурсної готовності підприємства до різних організаційних конфігурацій, зокрема платформних.

Отже, платформізацію доцільно аналізувати щонайменше у двох вимірах: як власну модель організації бізнесу платформного оператора та як спосіб участі туристичного підприємства у зовнішній цифровій системі. Змішування цих вимірів ускладнює порівняння організаційних моделей і визначення джерел їхньої результативності.

Окремий напрям досліджень становить оцінювання результатів діяльності туристичних підприємств. Його основні положення систематизовано в метааналітичному дослідженні С. Ліма і К. Ока [15]. Автори узагальнюють зв'язки між результатами діяльності підприємств гостинності й туризму та їхніми передумовами, доповнюючи аналіз міжкультурним порівнянням. Для досліджуваної теми значення цієї праці полягає у формуванні ширшої доказової основи: результати окремого дослідження певної організаційної моделі необхідно співвідносити з контекстом і сукупністю чинників діяльності підприємства. Окремий напрям становить оцінювання передачі знань у

туристичних мережах. Х. Раїсі та співавтори [16] досліджують міжорганізаційну передачу знань у туризмі з використанням мережевого аналізу. У подальшій праці [17] запропоновано модель вимірювання ефективності цього процесу для туристичних дестинацій. Ці дослідження розширюють зміст оцінювання мережевої взаємодії, оскільки дозволяють аналізувати не лише кінцеві економічні результати, а й процеси, через які співпраця може створювати організаційні вигоди.

Водночас результативність підприємства, ефективність передавання знань і результативність мережевого управління не є взаємозамінними категоріями. У межах дослідження стратегічного вибору доцільно розмежовувати досягнення цілей підприємства, співвідношення результатів і витрат, характеристики міжорганізаційної координації та результати функціонування мережі. Для більш чіткого розуміння теоретичного підґрунтя дослідження основні наукові напрями, що аналізують організаційні та мережеві аспекти в туризмі, систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1. Зведена характеристика основних напрямів

Напрям	Основний внесок	Обмеження для стратегічного вибору	Ключові джерела
Організаційні форми	Вибір форми як стратегічне рішення; asset-light і динамічні здібності	Недостатня увага до мережевої та платформної координації	[1–3]
Мережеве управління	Структура зв’язків, форми управління, багаторівнева результативність	Різні рівні аналізу (підприємство / мережа / дестинація)	[4–8]
Платформні моделі	Розмежування оператора і користувача; маркетингова функція платформ; інформаційна спроможність	Часто змішуються ролі оператора й учасника	[9–14]
Оцінювання результатів	Метааналіз передумов; передавання знань	Відсутність єдиних критеріїв для порівняння моделей	[15–17]

Джерело: сформовано авторами.

Розглянуті праці створюють теоретичну й методичну основу для дослідження міжнародних організаційних форм, мережевого управління та платформної взаємодії. Проте в межах проаналізованого корпусу ці питання переважно розглядаються через різні дослідницькі постановки: вибір форми міжнародної діяльності, організацію мережевого управління, міжнародну стратегію цифрової платформи або результати участі підприємства в ній [1; 6; 9; 10; 13; 14]. Зазначене залишає простір для їх узгодження в межах єдиного підходу до порівняння альтернативних організаційних моделей. Разом з тим, специфіка воєнного стану та глобальних криз вимагає інтеграції згаданих підходів із сучасними моделями прийняття стратегічних рішень в умовах високої невизначеності [18], а також загальними засадами забезпечення економічної стійкості та адаптації бізнесу до зовнішніх загроз [19].

Відтак невирішена частина проблеми полягає в узгодженні трьох складових: характеристик організаційної моделі міжнародного туристичного

підприємства; механізмів його мережевої та платформної взаємодії; критеріїв оцінювання результативності й ресурсної ефективності. При цьому важливо враховувати роль цифрових інновацій у формуванні організаційних конфігурацій і можливостей їх адаптації до умов міжнародного туристичного ринку. Методичне поєднання зазначених складових має зберігати відмінності між рівнями підприємства, мережі та дестинації, а також між ролями платформного оператора і користувача платформи [7–10; 15].

Дослідницьку позицію цієї статті доцільно сформулювати як розроблення підходу, що дозволяє зіставляти організаційні моделі за узгодженими ознаками: способом контролю та координації, характером міжорганізаційних зв'язків, роллю цифрової платформи, ресурсними вимогами й очікуваними результатами. Такий підхід спрямований не на визначення універсально найкращої моделі, а на обґрунтування відповідності певної організаційної конфігурації цілям і можливостям міжнародного туристичного підприємства.

Метою статті є обґрунтування підходу до стратегічного вибору організаційних моделей міжнародних туристичних підприємств у контексті цифрових інновацій з урахуванням мережево-платформного виміру та кількісної оцінки їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: 1) систематизувати та морфологічно описати базові організаційні моделі міжнародних туристичних підприємств; 2) розробити інструментарій індексного оцінювання цифрової готовності та передумов організаційної трансформації; 3) продемонструвати застосування порогової процедури на авторських ілюстративних профілях; 4) охарактеризувати потенційні ризики та умови застосування гібридної моделі.

Методика досліджень. Теоретико-методологічну основу склали системний підхід, порівняльний аналіз та морфологічний аналіз. Системний підхід дозволив розглядати організаційну модель міжнародного туристичного підприємства як сукупність взаємопов'язаних елементів контролю, міжорганізаційних зв'язків і цифрової інфраструктури. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення чотирьох типів моделей (традиційної, франчайзингово-мережевої, гібридної та чистої платформної) за ключовими характеристиками. Морфологічний аналіз використано для побудови класифікації моделей та виявлення їхніх сутнісних відмінностей.

Для демонстрації застосування запропонованого підходу сформовано ілюстративний приклад із використанням назв десяти туристичних підприємств. Значення індексу внутрішньої цифрової готовності R та коефіцієнта відповідності стратегії K задано авторами як ілюстративні оцінки для пояснення процедури позиціонування підприємств і застосування порогових інтервалів. Наведені значення не є офіційними показниками компаній, результатами їх опитування або незалежно верифікованого оцінювання. Приклад демонструє логіку використання запропонованого інструментарію, але не призначений для встановлення фактичного рівня цифрової готовності, інвестиційної спроможності чи економічної ефективності

конкретних підприємств. Під час підготовки рукопису генеративні інструменти штучного інтелекту / ШІ-асистовані технології не використовувалися.

Результати досліджень. Для міжнародних туристичних підприємств доцільно виділяти чотири базові організаційні моделі, які відрізняються способом контролю, характером міжорганізаційних зв'язків, роллю цифрової платформи та ресурсними вимогами [1; 6; 9]. Їхні відмінності також відображають різні можливості впровадження цифрових інновацій, масштабування діяльності та адаптації до змін міжнародного туристичного ринку. Класифікацію та морфологічну характеристику організаційних моделей представлено у таблиці 2.

Таблиця 2. Класифікація та морфологічна характеристика організаційних моделей

Організаційна модель	Характеристика
Традиційна (лінійна) М1	Підприємство зберігає повний контроль над формуванням продукту, каналами збуту та обслуговуванням клієнта. Міжнародна діяльність здійснюється через власні офіси, агентські договори або прямі контракти з постачальниками. Цифрові інструменти використовуються як допоміжні. Модель характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції та низькою залежністю від зовнішніх платформ.
Франчайзингово-мережева М2	Масштабування відбувається за рахунок передачі бренду, стандартів і технологій партнерам. Контроль забезпечується контрактними механізмами та системою стандартів якості. Цифрова платформа, як правило, централізована і належить франчайзеру.
Гібридна (комбінована) М3	Підприємство зберігає власний туристичний продукт і ключові компетенції, але активно підключається до зовнішніх агрегаторів, маркетплейсів і API-партнерів. Частина продажів відбувається через власні канали, частина – через зовнішні платформи. Модель поєднує контроль над продуктом із гнучкістю цифрового охоплення.
Чиста екосистемна платформа М4	Підприємство функціонує як алгоритмічний маркетплейс, що зводить постачальників і споживачів. Власний туристичний продукт може бути мінімальним або відсутнім. Основна цінність створюється через мережеві ефекти, дані та алгоритми рекомендацій. Модель вимагає значних початкових інвестицій у цифрову інфраструктуру та характеризується високим рівнем залежності від масштабу екосистеми.

Джерело: складено авторами на основі [13–14].

Запропонована класифікація відображає ключові відмінності моделей за рівнем контролю, характером міжорганізаційних зв'язків та роллю цифрових платформ. Морфологічні відмінності між моделями зручно представити у вигляді континууму – від традиційної лінійної моделі до чистої екосистемної платформи (рис. 1).

Як видно з рис. 1, гібридна модель (М3) займає проміжне положення: вона зберігає достатній рівень контролю над продуктом і водночас використовує зовнішні цифрові канали. Така конфігурація дає змогу інтегрувати цифрові інновації в міжнародну діяльність без повної відмови від власних каналів збуту та ключових компетенцій підприємства.



Рисунок 1. – Морфологічний континуум: 4 базові організаційні моделі
Джерело: сформовано авторами.

Ця особливість дає підстави розглядати гібридну модель як потенційну альтернативу для підприємств середнього масштабу за умови відповідності їхнім ресурсним можливостям і стратегічним цілям. Порівняльну характеристику чотирьох організаційних моделей за рівнем контролю над продуктом, роллю цифрової платформи та операційним ризиком наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Порівняльна діагностика організаційних моделей

Параметр діагностики	M1 (Традиційна)	M2 (Мережева)	M3 (Гібридна)	M4 (Платформа)
Контроль над продуктом	●●●● (повний)	●●● ○ (середній)	● ● ○ ○ (помірний)	○○○○ (низький)
Роль цифрової платформи	Допоміжна	Централізована	Гібридна / API	Домінантна
Операційний ризик	Високий	Середній	Помірний	Високий на етапі становлення

Джерело: сформовано авторами.

Табл. 3 відображає відмінності моделей за механізмами контролю, характером використання цифрової інфраструктури та якісною оцінкою операційного ризику. Гібридна модель поєднує збереження контролю над власним продуктом із використанням зовнішніх цифрових каналів. Оцінювання її доцільності потребує додаткового врахування ресурсних умов і стратегічних цілей підприємства.

Стратегічний вибір організаційної моделі представлено як процедуру багатокритеріального індексного оцінювання з подальшим зіставленням отриманого значення з авторськими пороговими інтервалами. Множина організаційних альтернатив охоплює M1 – традиційну, M2 – франчайзингово-мережеву, M3 – гібридну та M4 – чисту екосистемну платформу. Процедура має рекомендаційний характер і не передбачає доведення глобальної оптимальності обраної конфігурації.

Крок 1. Оцінка внутрішньої цифрової готовності. Індекс R розраховується як лінійна згортка трьох нормованих складових:

$$R = w_1 T + w_2 P + w_3 N, \quad \sum_{i=1}^{3} w_i = 1, \qquad w_i > 0, \tag{1}$$

де: $T \epsilon [0;1]$ – рівень технічної оснащеності (CRM, API, хмарні системи);

$P\epsilon$ [0;1] – рівень цифрової грамотності персоналу;

$N\epsilon$ [0;1] – частка партнерів, інтегрованих у віртуальну мережу.

Порогові інтервали коефіцієнта K встановлено експертним шляхом з урахуванням логіки нормованої шкали 0–1 та практики розмежування рівнів стратегічної відповідності. Вагові коефіцієнти w_1=0,40, w_2=0,35, w_3=0,25 обрано авторами як ілюстративні параметри, що відображають пріоритет технологічної складової для міжнародних туроператорів. Перевірка стійкості результатів до варіації цих ваг (аналіз чутливості) та їхня емпірична валідація на репрезентативній вибірці становлять окремий напрям подальших досліджень.

Крок 2. Розрахунок інтегрального індексу передумов організаційної трансформації. Для узагальнення цифрових, ресурсних і ризикових передумов використано індекс K, який обчислюється за формулою:

$$K = w_R * R + w_C * \tilde{C} + w_{Risk} * \left(1 - \widetilde{Risk}\right) + w_T * \left(1 - \frac{T_{payback}}{T_{max}}\right) , \qquad (2)$$

де: $R\epsilon[0;1]$ – індекс цифрової готовності (формула 1);

$\tilde{C}\epsilon[0;1]$ – нормований доступний капітал (C/Cmax);

$\widetilde{Risk}\epsilon[0;1]$ – нормований рівень зовнішніх ризиків;

$\frac{T_{payback}}{T_{max}}\epsilon[0;1]$ – нормований строк окупності;

Вагові коефіцієнти $w_R = 0{,}35$, $w_C = 0{,}25$, $w_{Risk} = 0{,}20$, $w_T = 0{,}20$ визначено експертним шляхом. Усі компоненти нормовано до діапазону [0;1], тому $K\epsilon[0;1]$ є безрозмірним індексом стратегічної відповідності. Ресурсні та стратегічні обмеження (за капіталом, часом, ризиком) враховано безпосередньо в структурі показника через нормовані складові. Порогові значення K (0,40; 0,60; 0,80) та вагові коефіцієнти формули (2) є авторськими орієнтирами, отриманими експертним шляхом для ілюстрації алгоритму. Вони не претендують на статус емпірично верифікованих нормативів – їх валідація потребує подальших досліджень на ширшій вибірці підприємств

Крок 3. Інтегрований синергетичний ефект. Для оцінки результативності обраної моделі застосовуємо:

$$S = \frac{\Delta I * K}{Cost_{impl} + Cost_{net}}, \qquad (3)$$

де: S – інтегрований синергетичний ефект;

ΔI – прогнозований потенційний приріст доходу;

K – коефіцієнт відповідності стратегії (формула 2)

$Cost_{impl}$ – витрати на впровадження;

$Cost_{net}$ – витрати на підтримку мережі/платформи.

Множення ΔI на K враховує, що фактичний приріст доходу залежить від ступеня відповідності обраної моделі стратегічним цілям та ресурсам підприємства. Показник S є допоміжним індикатором співвідношення скоригованого прогнозованого приросту доходу та врахованих витрат трансформації за єдиний період оцінювання. Значення $S>1$ свідчить про перевищення чисельника над зазначеними витратами, але саме по собі не є достатнім доказом фінансової життєздатності проєкту, оскільки не враховує динаміку грошових потоків у довгостроковій перспективі.

Запропонований математичний апарат утворює ієрархічну систему оцінювання: індекс готовності *R* (формула 1) є базою для розрахунку коефіцієнта відповідності *K* (формула 2), який, у свою чергу, враховується при оцінці інтегрованого ефекту *S* (формула 3).

Така послідовність (рис. 2) забезпечує системний підхід до стратегічного вибору, де кожен наступний показник враховує результати попереднього етапу.

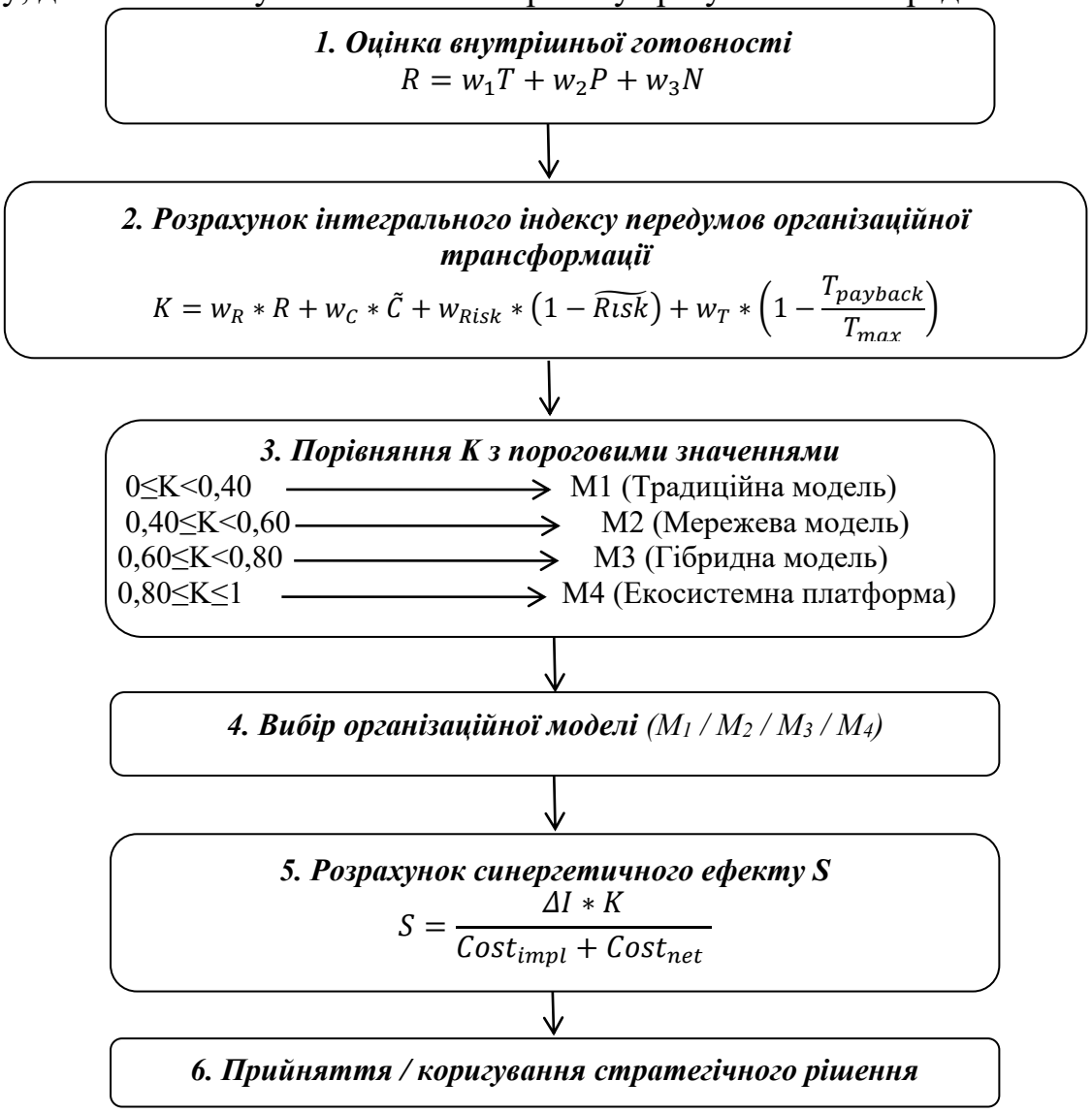


Рисунок 2. – Алгоритм стратегічного вибору організаційної моделі

Джерело: сформовано авторами.

Представлений алгоритм описує послідовну процедуру прийняття управлінських рішень у процесі трансформації бізнесу. На першому етапі здійснюється оцінка внутрішньої готовності компанії (*R*) на основі технологічних, кадрових і партнерських параметрів. На другому етапі розраховується інтегральний коефіцієнт відповідності стратегії (*K*) з урахуванням доступного капіталу, зовнішніх ризиків та строку окупності. На третьому етапі отримане значення *K* зіставляється з пороговими інтервалами, на основі чого на четвертому етапі визначається організаційна альтернатива для подальшого аналізу: традиційна (M1), мережева (M2), гібридна (M3) або

екосистемна платформа (М4). На п'ятому етапі виконується розрахунок результуючого синергетичного ефекту (*S*) для обраної конфігурації, після чого на шостому етапі приймається фінальне управлінське рішення або проводиться коригування стратегії розвитку. Такий підхід забезпечує прозорість і відтворюваність управлінського рішення (рис.3).

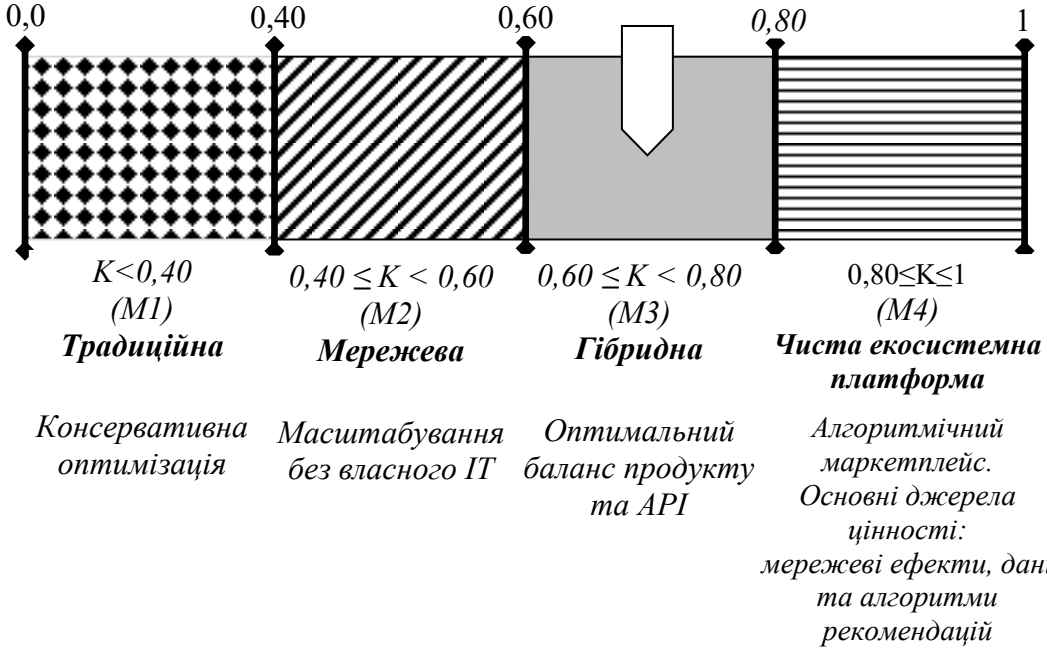


Рисунок 3. – Порогові інтервали коефіцієнта відповідності стратегії (*K*) та відповідні організаційні моделі міжнародного туристичного підприємства
Джерело: сформовано авторами.

Отримані порогові значення коефіцієнта *K* дозволяють перевести стратегічний вибір організаційної моделі з якісного рівня в простір конкретних управлінських рішень. Залежно від розрахункового значення *K* підприємство може обґрунтовано обрати одну з чотирьох моделей – від консервативної традиційної до високоцифрової платформної. Водночас вибір моделі не обмежується лише показником відповідності стратегії. Важливим критерієм залишається ресурсна спроможність підприємства. Перевищення порога *K* =0,80 розглядається як підстава для поглибленого аналізу платформної альтернативи, а не як достатня умова переходу до чистої екосистемної платформи. Остаточна рекомендація потребує перевірки відповідності бізнес-логіки підприємства ролі платформного оператора, зокрема характеру створення туристичного продукту, структури взаємодії з постачальниками та споживачами і механізмів монетизації. Порівняльний аналіз ресурсних потреб різних організаційних моделей наведено в табл. 4 (експертні оцінки).

Отже, за прийнятих авторських орієнтирів гібридна модель М3 поєднує контрольовану інвестиційну потребу з порівняно коротким циклом упровадження та відносно високою маржинальністю, що робить її раціональним кандидатом для підприємств середнього масштабу. Водночас перевага М3 є умовною: вона реалізується лише за виконання обмежень на

цифрову готовність, доступний капітал та толерантність до ризику, а не як універсальна властивість моделі.

Таблиця 4. Ресурсні та результативні параметри організаційних моделей

Модель	Обсяг початкових інвестицій I_{impl}	Час впровадження, T_{impl}, міс.	Рівень маржинальності
М1 – традиційна (лінійна)	Низькі	3–6	Низький (8–12 %)
М2 – Contract & Connect (мережева)	Середні	6–12	Середній (15–22%)
М3 – гібридна	Середні / контрольовані	4–9	Високий (22–30%)
М4 – чиста екосистемна (платформа)	Дуже високі	12–24	Максимальний (30 %+)

Джерело: розраховано авторами.

Примітка. Значення часу упровадження, обсягу інвестицій та маржинальності подано як орієнтовні експертні оцінки, узагальнені авторами на основі галузевих джерел [1–3; 9]. Вони характеризують типологічні співвідношення між моделями і не є емпірично верифікованими нормативами, фінансовими прогнозами або гарантованими показниками для конкретних підприємств. Порівняння має ілюстративний характер.

Застосування порогової процедури продемонстровано на ілюстративному прикладі десяти туристичних підприємств: Join UP!, TUI Ukraine, Anex Tour, Coral Travel, Tez Tour, Accord Tour, Hotelplan Suisse, Alltours, Itaka та Sunweb Group. Авторські значення *R* і *K*, наведені в табл. 5, використано для пояснення позиціонування в координатному просторі та визначення відповідних порогових категорій. Назви підприємств слугують ідентифікаторами ілюстративних профілів; числові оцінки не слід трактувати як установлені характеристики їхньої фактичної діяльності.

Таблиця 5. Авторські ілюстративні значення показників R і K та результати порогового віднесення до організаційних моделей

Підприємство	Країна	R	K	Модель за пороговою процедурою
Join UP!	Україна	0,72	0,75	М3
TUI Ukraine	Україна	0,81	0,83	М4
Anex Tour	Україна	0,68	0,69	М3
Coral Travel	Україна	0,70	0,72	М3
Tez Tour	Україна	0,63	0,64	М3
Accord Tour	Україна	0,55	0,52	М2
Hotelplan Suisse	Швейцарія	0,78	0,79	М3
Alltours	Німеччина	0,75	0,76	М3
Itaka	Польща	0,73	0,74	М3
Sunweb Group	Нідерланди	0,86	0,87	М4

Джерело: розраховано авторами.

Примітка. Значення R та K задано авторами для ілюстрації роботи запропонованої процедури. Вони не є офіційними показниками підприємств або результатами незалежного емпіричного оцінювання. Віднесення до моделей М1–М4 виконано за авторськими пороговими інтервалами та не становить індивідуальної рекомендації щодо трансформації конкретного підприємства.

Результати позиціонування ілюстративних профілів у системі координат «індекс готовності – коефіцієнт відповідності стратегії» представлено на рис. 4. Відповідно до ілюстративних значень коефіцієнта *K* (табл. 5), сім профілів належать до інтервалу гібридної моделі М3, два – до платформної моделі М4, один – до мережевої моделі М2. Такий розподіл демонструє механізм застосування порогових інтервалів. Він не є свідченням фактичної поширеності відповідних моделей серед туристичних підприємств або доказом їхньої економічної переваги.

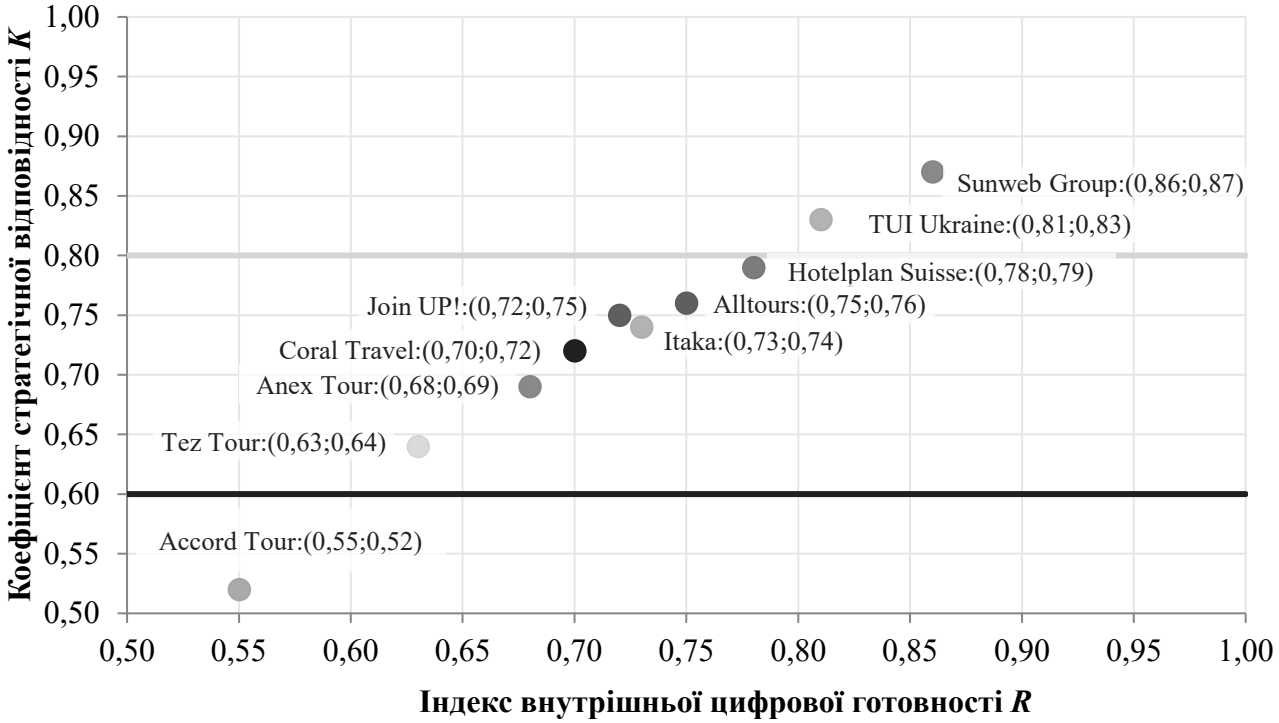


Рисунок 4. – Позиціонування ілюстративних профілів туристичних підприємств у координатах *R–K*

Джерело: розраховано авторами.

Примітка. Побудовано за авторськими ілюстративними значеннями табл. 5. Назви підприємств використано для ідентифікації профілів. Рисунок демонструє застосування порогової процедури, а не фактичне ринкове позиціонування компаній.

Для поглиблення якісної характеристики гібридної моделі М3 розглянуто її потенційні ризики та можливі способи їх зниження (табл. 6 та рис. 5). Цей аналіз доповнює ілюстративну процедуру вибору, але не є результатом вимірювання ризиків конкретних підприємств.

Аналіз профілю ризиків показує, що гібридна модель характеризується збалансованим рівнем ризику. Найбільш чутливими є технологічний і репутаційний фактори. Водночас збереження власного туристичного продукту та часткове використання власних каналів збуту створює компенсаторні механізми, які можуть знижувати загальну вразливість підприємства порівняно з чистою платформною моделлю. Отже, результативність використання цифрових інновацій залежить не лише від доступу до платформ, а й від здатності підприємства управляти технологічними, операційними та репутаційними ризиками в міжнародному туристичному середовищі.

Таблиця 6. Профіль ризиків гібридної моделі (М3)

Група ризиків	Рівень	Характеристика	Способи зниження
Технологічний	Середній	Залежність від стабільності зовнішніх API та змін умов агрегаторів	Диверсифікація каналів, розвиток власного цифрового контуру
Операційний	Помірний	Необхідність одночасної підтримки власного продукту та зовнішніх платформ	Стандартизація процесів, чіткі SLA з партнерами
Фінансовий	Низький–середній	Контрольовані початкові інвестиції, ризик зростання комісій платформ	Фіксація комісійних умов у договорах, моніторинг маржі
Репутаційний	Середній	Можлива втрата часткового контролю над якістю обслуговування на зовнішніх каналах	Власні стандарти якості, система зворотного зв’язку
Геополітичний / регуляторний	Середній	Зміни правил роботи платформ, валютні коливання, вимоги до захисту даних	Географічна диверсифікація партнерів, відповідність GDPR/FINMA

Джерело: сформовано авторами.

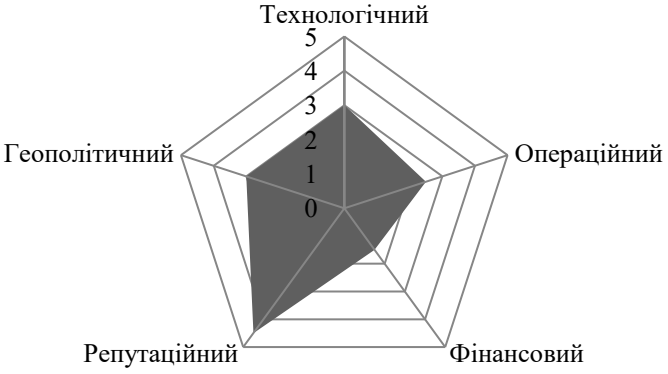


Рисунок 5. – Профіль вразливості: управління ризиками гібридної моделі
Джерело: розраховано авторами.

Порівняння з попередніми дослідженнями дає змогу визначити місце запропонованого підходу в науковій дискусії щодо організаційних моделей туристичного бізнесу. Підхід доповнює розгляд організаційних форм у працях [1; 2] авторською процедурою індексного оцінювання цифрової готовності та передумов організаційної трансформації. На відміну від дослідження міжнародних стратегій платформних операторів [9], увагу зосереджено на виборі організаційної конфігурації туристичного підприємства, зокрема на розмежуванні використання зовнішніх платформ і функціонування як платформного оператора. У контексті аналізу передумов результативності підприємств гостинності й туризму, представленого в роботі [15], запропонований підхід акцентує увагу на врахуванні цифрової готовності, ресурсних можливостей і стратегічних цілей під час розгляду організаційних альтернатив. Гібридну модель розглянуто як одну з можливих конфігурацій, доцільність застосування якої потребує окремого обґрунтування для конкретного підприємства. Наведений ілюстративний приклад не дає підстав

установлювати її економічну перевагу над чистою платформною або іншими моделями.

Висновки. Основні результати дослідженняполягають у такому. По-перше, виділено чотири морфологічно відмінні моделі – традиційну, франчайзингово-мережеву, гібридну та чисту екосистемну платформу – які розрізняються за рівнем контролю, характером міжорганізаційних зв'язків і роллю цифрових платформ у забезпеченні міжнародної діяльності туристичних підприємств. По-друге, розроблено математичний апарат оцінювання, що включає індекс внутрішньо-цифрової готовності (R), коефіцієнт відповідності стратегії (K) та інтегрований синергетичний ефект (S). По-третє, застосування запропонованої процедури продемонстровано на авторських ілюстративних профілях десяти туристичних підприємств. Приклад показує послідовність використання показників R і K, позиціонування в координатному просторі та віднесення до організаційних моделей за встановленими порогами. Отримані результати характеризують роботу процедури за заданих припущень, а не фактичний стан чи оптимальну траєкторію трансформації конкретних компаній.

Наукова новизна дослідження полягає в узгодженні якісної морфологічної класифікації організаційних моделей із кількісними критеріями готовності та відповідності стратегії, а також у введенні порогових значень коефіцієнта K, які переводять стратегічний вибір у простір обґрунтованих управлінських рішень. Практична значущість результатів полягає в можливості використання розробленого алгоритму керівниками туристичних підприємств для обґрунтування рішень щодо трансформації організаційної моделі в умовах високої невизначеності, цифрової конкуренції та необхідності адаптації до змін міжнародного туристичного ринку.

Основним обмеженням дослідження є ілюстративний характер числового прикладу. Подальша емпірична перевірка потребує збирання первинних даних, операціоналізації складових показників, обґрунтування правил нормування та перевірки стійкості результатів до зміни ваг і порогових значень.

Перспективи подальших досліджень включають: емпіричну валідацію вагових коефіцієнтів і порогових значень K на ширшій вибірці українських та європейських підприємств; адаптацію моделі до вимог швейцарського регуляторного середовища (зокрема FINMA) у частині цифрових платформ і захисту даних; розширення аналізу з урахуванням ESG-факторів та стійкості мережевих конфігурацій; дослідження динаміки переходу підприємств між моделями під впливом технологічних тригерів, геополітичних і ринкових шоків та поширення цифрових інновацій у міжнародному туризмі.

Внесок авторів. *Вишневська М.К.: визначення концепції дослідження; валідація відтворюваності результатів; графічне представлення результатів; наукове керівництво; адміністрування процесу; підготовка рукопису – перегляд і редагування.*

Бессонова А.В.: проведення експерименту або збирання даних; підготовка рукопису – перегляд і редагування.

Каут О.В.: підбір методів дослідження; аналіз даних; управління

даними; графічне представлення результатів; підготовка рукопису – первинний текст.

Фінансування. *Автори заявляють, що дослідження виконано без зовнішнього фінансування.*

Конфлікт інтересів. *Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Contractor F. J., Kundu S. K. Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies.* 1998. Vol. 29. P. 325–356. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490039 (дата звернення: 08.10.2026).

2. Seo K., Woo L., Mun S. G., Soh J.-I. The asset-light business model and firm performance in complex and dynamic environments: The dynamic capabilities view. *Tourism Management.* 2021. Vol. 85. Article 104311. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104311 (дата звернення: 08.10.2026).

3. Stoian M.-C., Rialp J., Dimitratos P. SME networks and international performance: Unveiling the significance of foreign market entry mode. *Journal of Small Business Management.* 2017. Vol. 55, No. 1. P. 128–148. DOI: https://doi.org/10.1111/jsbm.12241 (дата звернення: 08.10.2026).

4. Morrison A., Lynch P., Johns N. International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2004. Vol. 16, No. 3. P. 197–202. DOI: https://doi.org/10.1108/09596110410531195 (дата звернення: 08.10.2026).

5. Van der Zee E., Vanneste D. Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*. 2015. Vol. 15. P. 46–56. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.006 (дата звернення: 08.10.2026).

6. Provan K. G., Kenis P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 2. P. 229–252. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mum015 (дата звернення: 13.10.2026).

7. Fadda N., Rotondo F. What combinations of conditions lead to high performance of governance networks? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 12 Sardinian tourist networks. *International Public Management Journal*. 2022. Vol. 25, No. 4. P. 517–543. DOI: https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1755400 (дата звернення: 13.10.2026).

8. Scott N., Cooper C., Baggio R. Destination networks: Four Australian cases. *Annals of Tourism Research*. 2008. Vol. 35, No. 1. P. 169–188. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.07.004 (дата звернення: 13.10.2026).

9. Stallkamp M., Schotter A. P. J. Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*. 2019. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1002/gsj.1336 (дата звернення: 13.10.2026).

10. Lyu J., Huang H., Mao Z., Zhang X., Li H.-M. Investigating the effects of digital platform participation on B&B performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 121. Article 103806. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103806 (дата звернення: 08.10.2026).

11. Chen Y., Zhang N., Cheng X.-K. The spillover effects of online tourism platforms on sustainable development. *Information Systems Journal*. 2024. Vol. 34. P. 788–827. DOI: https://doi.org/10.1111/isj.12448 (дата звернення: 13.10.2026).

12. Hernandez A., Lee M. Hospitality and tourism technology and organizational performance: An integrated framework of HTT business value and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 126. Article 104092. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104092 (дата звернення: 08.10.2026).

13. Тарасюк Г., Дарвіду К., Климчук А., Сіскос Е. Цифровий маркетинг у туризмі: роль соціальних медіа та онлайн-платформ у формуванні туристичних потоків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2025. № 2(61). С. 73–79. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-73-79 (дата звернення: 13.10.2026).

14. Петренко С. Аналіз інформаційного розвитку підприємств в сфері туризму. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 4(10). С. 32–42. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.4 (дата звернення: 13.10.2026).

15. Lim S. E., Ok C. M. A meta-analytic review of antecedents of hospitality and tourism firms' performance: A cross-cultural comparison. *Tourism Management*. 2021. Vol. 86. Article 104325. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104325 (дата звернення: 13.10.2026).

16. Raisi H., Baggio R., Barratt-Pugh L., Willson G. A network perspective of knowledge transfer in tourism. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 80. Article 102817. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102817 (дата звернення: 13.10.2026).

17. Raisi H., Esfandiar K., Barratt-Pugh L., Willson G., Baggio R. Towards a model to measure the efficiency of inter-organizational knowledge transfer for tourism destinations. *Tourism Management Perspectives*. 2024. Vol. 53. Article 101282. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101282 (дата звернення: 13.10.2026).

18. Каут О. В., Вишневська М. К. Моделі прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану: адаптація бізнес-стратегій до високої невизначеності. *Ефективна економіка.* 2026. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.102 (дата звернення: 13.10.2026).

19. Burkovskyi M., Vyshnevska M., Kaut O., Korobka Y., Tarasevich V. Franchise model as a tool for adaptation and resilience of an enterprise: a systems-analytical approach. *Economics of resilience: adaptation of national economies to threats* : Monograph. Kharkiv : Technology Center PC, 2026. P. 74–98. URL: https://monograph.com.ua/catalog/chapter/1281/4410 (дата звернення: 13.10.2026).

REFERENCES

1. Contractor F. J., & Kundu S. K. (1998). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 2, pp. 325–356. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490039 (accessed October 8, 2026).

2. Seo K., Woo, L., Mun S. G., & Soh J.-I. (2021). The asset-light business model and firm performance in complex and dynamic environments: The dynamic capabilities view. *Tourism Management*, vol. 85, art. 104311. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104311 (accessed October 8, 2026).

3. Stoian M.-C., Rialp J., & Dimitratos P. (2017). SME networks and international performance: Unveiling the significance of foreign market entry mode. *Journal of Small Business Management*, vol. 55, no. 1, pp. 128–148. DOI: https://doi.org/10.1111/jsbm.12241 (accessed October 8, 2026).

4. Morrison A., Lynch P., & Johns N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 3, pp. 197–202. DOI: https://doi.org/10.1108/09596110410531195 (accessed October 8, 2026).

5. Van der Zee, E., & Vanneste D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, vol. 15, pp. 46–56. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.006 (accessed October 8, 2026).

6. Provan K. G., & Kenis P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, no. 2, pp. 229–252. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mum015 (accessed October 13, 2026).

7. Fadda N., & Rotondo F. (2022). What combinations of conditions lead to high performance of governance networks? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 12 Sardinian tourist networks. *International Public Management Journal*, vol. 25, no. 4, pp. 517–543. DOI: https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1755400 (accessed October 13, 2026).

8. Scott N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination networks: Four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, vol. 35, no. 1, pp. 169–188. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.07.004 (accessed October 13, 2026).

9. Stallkamp M., & Schotter A. P. J. (2019). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, vol. 9, no. 1. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1002/gsj.1336 (accessed October 13, 2026).

10. Lyu J., Huang H., Mao Z., Zhang X., & Li H.-M. (2024). Investigating the effects of digital platform participation on B&B performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 121, art. 103806. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103806 (accessed October 8, 2026).

11. Chen Y., Zhang N., & Cheng X.-K. (2024). The spillover effects of online tourism platforms on sustainable development. *Information Systems Journal*, vol.

34, no. 3, pp. 788–827. DOI: https://doi.org/10.1111/isj.12448 (accessed October 13, 2026).

12. Hernandez A., & Lee M. (2025). Hospitality and tourism technology and organizational performance: An integrated framework of HTT business value and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 126, art. 104092. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104092 (accessed October 8, 2026).

13. Tarasiuk H., Darvidu K., Klymchuk A., & Siskos E. (2025). Tsyfrovyi marketynh u turyzmi: rol sotsialnykh media ta onlain-platform u formuvanni turystychnykh potokiv [Digital marketing in tourism: The role of social media and online platforms in shaping tourist flows]. *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, no. 2(61), pp. 73–79. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-73-79 (accessed October 13, 2026) [in Ukrainian].

14. Petrenko S. (2023). Analiz informatsiinoho rozvytku pidpryiemstv v sferi turyzmi [Analysis of information development of enterprises in the field of tourism]. *Innovations and Technologies in the Sphere of Services and Catering*, no. 4(10), pp. 32–42. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.4 (accessed October 13, 2026) [in Ukrainian].

15. Lim S. E., & Ok C. M. (2021). A meta-analytic review of antecedents of hospitality and tourism firms' performance: A cross-cultural comparison. *Tourism Management*, vol. 86, art. 104325. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104325 (accessed October 13, 2026).

16. Raisi H., Baggio R., Barratt-Pugh L., & Willson G. (2020). A network perspective of knowledge transfer in tourism. *Annals of Tourism Research*, vol. 80, art. 102817. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102817 (accessed October 13, 2026).

17. Raisi H., Esfandiar K., Barratt-Pugh L., Willson G., & Baggio R. (2024). Towards a model to measure the efficiency of inter-organizational knowledge transfer for tourism destinations. *Tourism Management Perspectives*, vol. 53, art. 101282. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101282 (accessed October 13, 2026).

18. Kaut O. V., & Vyshnevska M. K. (2026). Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu: adaptatsiia biznes-stratehii do vysokoi nevyznachenosti [Models of managerial decision-making under martial law: Adaptation of business strategies to high uncertainty]. *Efficient Economy*, no. 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.102 (accessed October 13, 2026) [in Ukrainian].

19. Burkovskyi M., Vyshnevska M., Kaut O., Korobka Y., & Tarasevich V. (2026). Franchise model as a tool for adaptation and resilience of an enterprise: A systems-analytical approach. *Economics of resilience: Adaptation of national economies to threats*: Monograph (pp. 74–98). Kharkiv: Technology Center PC. Available at: https://monograph.com.ua/catalog/chapter/1281/4410 (accessed October 13, 2026).