

УДК 338.48:004:005.35

JEL M14, L83, O33, Q56

ORCID ID 0000-0002-2809-3312

ORCID ID 0009-0005-5292-6467

ORCID ID 0000-0002-9229-5015

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2026.52.18>

Побігун С. А., к.е.н., доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Макаренко А. Л., аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Ревтюк Є. А., д.е.н., професор

Познанський технологічний університет

serhii.pobihun@nung.edu.ua

yevhen.revtiuk@put.poznan.pl

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Цифровізація бізнес-процесів є визначальним чинником трансформації економіки та ключовим інструментом модернізації управлінських підходів у діяльності підприємств. У контексті посилення вимог до сталого розвитку особливої актуальності набуває використання цифрових технологій як інтеграційного механізму впровадження системи соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) у бізнес-модель підприємства. Зростання ролі платформних рішень, Big Data, Internet of Things (IoT) та штучного інтелекту (AI) формує нову парадигму управління, орієнтовану на прозорість, адаптивність, узгодженість інтересів стейкхолдерів та довгострокову стійкість розвитку, що є особливо важливим для туристичного бізнесу як соціально та екологічно чутливої галузі.

Метою статті є обґрунтування цифровізації як інструменту інтеграції системи соціальної відповідальності у бізнес-модель туристичних підприємств в умовах сталого розвитку. Об'єктом дослідження виступають процеси управління бізнес-процесами туристичних підприємств у цифровому середовищі, а предметом — теоретико-методичні та прикладні засади інтеграції СВБ на основі цифрових технологій.

Методологічну основу дослідження становлять положення теорії складних адаптивних систем, концепції Triple Bottom Line та теорії інституційної інтеграції, що дозволило розглядати підприємство як багаторівневу динамічну систему. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових методів, зокрема системний аналіз — для дослідження бізнес-моделі підприємства як інтегрованої системи; метод причинно-наслідкового моделювання — для обґрунтування логіки впливу цифровізації на інтеграцію СВБ; сценарний аналіз — для оцінки альтернативних траєкторій інтеграції СВБ залежно від рівня цифрової зрілості; порівняльний аналіз та методи узагальнення — для систематизації недавніх наукових підходів.

У результаті дослідження встановлено, що цифровізація виступає інтеграційним драйвером трансформації бізнес-моделі підприємства, впливаючи на операційний, організаційний, інституційний, екологічний та соціально-економічний рівні його функціонування. Доведено, що інтенсивність цифрової інтеграції безпосередньо корелює з рівнем інтеграції СВБ, адаптивністю підприємства та його здатністю досягати цілей сталого розвитку. Розроблено авторську модель стратегічної причинності, яка відображає послідовний вплив цифрових драйверів на підвищення прозорості діяльності, оптимізацію ресурсного використання, зміцнення довіри стейкхолдерів та формування стійкої бізнес-моделі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами туристичної галузі, розробниками цифрових стратегій та органами управління для формування ефективних моделей інтеграції СВБ у бізнес-процеси, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення ресурсної ефективності та відповідності принципам сталого розвитку. Отримані висновки створюють підґрунтя для підвищення стійкості та адаптивності туристичного бізнесу в умовах глобальної цифрової трансформації.

Ключові слова: цифровізація бізнесу; соціальна відповідальність бізнесу; сталий розвиток; туристичний бізнес; ESG; бізнес-модель; конкурентоспроможність; інтеграція СВБ.

Постановка проблеми. Як бачимо, розвиток економіки характеризується посиленням ролі цифровізації як системного чинника трансформації бізнес-процесів і моделей управління, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до інтеграції соціальної відповідальності, особливо у туристичному бізнесі. У науковій площині цифровізація трактується не лише як інструмент підвищення ефективності, а як інтеграційний механізм узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей, тоді як практика демонструє фрагментарність впровадження СВБ і обмеженість її впливу на довгострокову конкурентоспроможність.

У цьому контексті цифровізація розглядається як засіб системної інтеграції СВБ у бізнес-процеси. Розвиток цифрових платформ, аналітики даних і технологій штучного інтелекту забезпечує прозорість діяльності, координацію взаємодії зі стейкхолдерами та контроль досягнення цілей сталого розвитку [1; 2]. Водночас ускладнення бізнес-процесів туристичних підприємств, їх ресурсомісткість (до 50–60 % витрат) і зростання інтенсивності комунікацій підсилюють потребу в цифрових механізмах управління [3; 4].

Новітні цифрові технології (Big Data, IoT, AI) розширюють можливості управління, забезпечуючи моніторинг процесів, обґрунтованість рішень і зниження екологічного навантаження, що формує передумови для підвищення економічної та соціальної ефективності бізнес-моделей [5; 6]. Інституційним підґрунтям виступають концепції цифрового розвитку, зокрема Smart City, які забезпечують координацію взаємодії між бізнесом, державою та суспільством і сприяють формуванню адаптивних та прозорих моделей управління [7].

Водночас результати досліджень, виконаних за методологією PRISMA, свідчать про необхідність комплексного підходу до оцінювання цифровізації через призму Triple Bottom Line, оскільки наявні підходи залишаються фрагментарними [8]. Таким чином, синергія цифрових технологій і управлінських концепцій формує методологічну основу для системної інтеграції СВБ у діяльність туристичних підприємств, забезпечуючи підвищення ефективності, адаптивності та довіри стейкхолдерів.

Аналіз останніх публікацій. У сформованій науковій парадигмі система соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) інтерпретується як інтегрована управлінська система, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства у взаємодії зі стейкхолдерами. Цифрова трансформація економіки виступає ключовим каталізатором оновлення управлінських підходів, забезпечуючи підвищення прозорості, координації процесів та інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-моделі. Як зазначають Stender та ін., цифровізація формує нові механізми управління ресурсами та підвищує адаптивність економічних систем [9].

Класичні підходи до СВБ, орієнтовані на узгодження економічних інтересів із соціальними та екологічними вимогами [10], у цифровій економіці трансформуються в

інтегровані управлінські рішення. Для туристичного бізнесу це набуває особливої ваги, оскільки рівень соціальної відповідальності безпосередньо впливає на якість сервісу, довіру споживачів і конкурентоспроможність. Зростання складності взаємодій та розвиток e-commerce стимулюють перехід до цифрово інтегрованих моделей управління [1]. Водночас концепція Triple Bottom Line підкреслює необхідність узгодження економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності [11], що актуалізує використання цифрових інструментів для системної інтеграції СББ. Разом з тим, результати досліджень (зокрема PRISMA) засвідчують фрагментарність існуючих підходів [8], що обумовлює потребу в комплексних моделях. Під час функціонування туристичного бізнесу операційні процеси залишаються ресурсомісткими (до 50–60 % витрат) через високий рівень персоналізації та складність координації [3, 12]. Цифровізація змінює моделі споживання і стимулює розвиток платформних бізнес-моделей [13], водночас підсилюючи вимоги до екологічної та соціальної відповідальності. Проте, як слушно зазначають Ranieri та ін., фрагментарне впровадження інновацій без системної цифрової координації не забезпечує комплексного ефекту [14, 15].

У цьому контексті цифрові технології (Big Data, IoT, AI) виступають ключовим інструментом інтеграції СББ, забезпечуючи моніторинг процесів у реальному часі, підвищення обґрунтованості рішень і формування data-driven управління [16; 17]. У межах концепції Smart City вони сприяють координації взаємодії між бізнесом, державою та суспільством, формуючи адаптивні та прозорі системи управління. Водночас досягнення системного ефекту можливе лише за умови узгодження технологічних рішень з інституційними змінами. Таким чином, цифровізація доцільно розглядати як системоутворюючий механізм інтеграції СББ у бізнес-модель туристичних підприємств, що забезпечує підвищення ефективності, адаптивності та довгострокової стійкості в умовах сталого розвитку.

Невирішені частини проблеми. Аналіз наукових джерел підтверджує, що цифровізація бізнес-процесів чинить комплексний позитивний вплив на діяльність підприємств: екологічний — через зниження ресурсного споживання та негативного впливу на довкілля, економічний — шляхом скорочення витрат і підвищення продуктивності, соціальний — через покращення якості сервісу та зміцнення довіри стейкхолдерів [14; 16]. Це засвідчує значний потенціал цифрових технологій як інструменту досягнення цілей сталого розвитку. Водночас більшість досліджень мають фрагментарний характер, зосереджуючись на окремих технологічних рішеннях або локальних практиках, що обмежує формування цілісного бачення інтеграції системи соціальної відповідальності (СББ) у бізнес-процеси в умовах цифровізації [13]. Недостатньо розкритими залишаються питання системної інтеграції цифрових платформ у бізнес-моделі та їх довгострокового впливу на трансформацію економічних систем. Отже, критичний аналіз літератури дозволяє констатувати наявність наукової прогалини у формуванні комплексного теоретико-методологічного підходу до трактування цифровізації як інструменту інтеграції СББ. Це актуалізує необхідність подальших досліджень, спрямованих на розроблення інтегрованих моделей управління з урахуванням економічних, соціальних та екологічних вимірів сталого розвитку.

Мета і завдання статті. Метою статті є обґрунтування ролі цифровізації як інструменту інтеграції системи соціальної відповідальності (СББ) у бізнес-модель

туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки та реалізації принципів сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Обґрунтувати теоретико-методологічні засади цифровізації як інтеграційного механізму СВБ у контексті розвитку цифрової економіки та ESG-підходів.

2. Проаналізувати економічні, екологічні та соціально-інституційні ефекти цифровізації та розробити причинно-наслідкову модель впливу цифрових драйверів на інтеграцію СВБ і підвищення прозорості діяльності.

3. Здійснити сценарний аналіз інтеграції СВБ залежно від рівня цифрової зрілості підприємств і визначити роль цифровізації у забезпеченні сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Методи, які були застосовані. В межах цієї наукової роботи використано емпіричну та аналітичну базу, яку становили наукові праці з цифрової економіки, ESG та платформних бізнес-моделей, аналітичні звіти міжнародних організацій (UNCTAD, OECD, World Economic Forum, European Commission), а також відкриті статистичні дані щодо розвитку цифрових технологій і трансформації бізнес-процесів. Додатково враховано узагальнені кейси впровадження цифрових платформ і data-driven рішень у бізнес-практиці. Методологічною основою дослідження стали положення теорії складних адаптивних систем, концепції Triple Bottom Line та теорії інституційної інтеграції, що дозволило розглядати туристичний бізнес як багаторівневу динамічну систему, у якій цифровізація виконує інтеграційну функцію поєднання економічних, соціальних та екологічних компонентів. Застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів: системний аналіз — для обґрунтування ролі цифровізації у структурі бізнес-моделі; причинно-наслідкове моделювання — для виявлення логіки трансформації від цифрових інструментів до інтеграції СВБ; сценарний аналіз — для оцінки альтернативних траєкторій залежно від рівня цифрової зрілості; порівняльний аналіз і узагальнення — для систематизації наукових підходів та формалізації отриманих результатів.

Результати дослідження. Проведений аналіз підтверджує, що цифровізація бізнес-процесів туристичних підприємств спричиняє багаторівневі системні трансформації, глибина яких визначається інтеграцією цифрових платформ, Big Data, IoT та штучного інтелекту. Результати доцільно інтерпретувати крізь економічний, екологічний, інституційний та операційний виміри інтеграції системи соціальної відповідальності бізнесу (СВБ). Ключовими драйверами виступають розвиток цифрової економіки, зміна моделей споживання та посилення вимог до якості сервісу і сталого розвитку, що стимулює впровадження рішень для оптимізації процесів, персоналізації послуг і підвищення прозорості управління, забезпечуючи зниження витрат і зростання конкурентоспроможності підприємств.

Доведено, що цифрові інструменти мають комплексний позитивний вплив на екологічні та соціальні результати, сприяючи енергоефективності та підвищенню відповідальності бізнесу. Сценарний аналіз підтверджує залежність рівня інтеграції СВБ від інтенсивності цифрової трансформації — від фрагментарних практик до системної інтеграції у межах адаптивної моделі. У цьому контексті цифровізація постає не лише інструментом ефективності, а системоутворюючим чинником нової управлінської парадигми.

Застосування системного підходу дозволяє трактувати цифровізацію як механізм узгодження економічних, соціальних і екологічних складових діяльності. Сценарний

аналіз доповнює його, забезпечуючи оцінку довгострокових ефектів і траєкторій інтеграції СВБ. Актуальність такого поєднання підтверджується глобальними трендами: масштаб e-commerce (26,7 трлн дол. США) ускладнює координацію процесів і підсилює потребу цифрової підтримки, а екологічні виклики зумовлюють необхідність їх оптимізації [20; 21]

Узагальнення літератури дозволяє виокремити чотири ключові напрями: економічну ефективність (зниження витрат на 10–20 % [1]), екологічний ефект (скорочення CO₂ на 15–25 % [18]), інституційну інтеграцію (координація взаємодії [22]) та підвищення стійкості бізнесу [23]. Водночас наявна фрагментарність опрацьованих емпіричних даних, зокрема відсутність узагальнених моделей інтеграції СВБ, недостатня увага до інституційної координації та сценарного аналізу. Тому вважаємо доцільно розглядати цифровізацію, як інтеграційний механізм, що трансформує архітектуру бізнес-процесів і забезпечує системне впровадження СВБ. Такий підхід дозволяє перейти від локальної оцінки ефективності до комплексного розуміння сталого розвитку туристичного бізнесу.

Таблиця 1

**Багаторівнева структура інтеграції системи соціальної відповідальності у
бізнес-модель туристичного підприємства в умовах цифровізації**

Рівень системи	Традиційна модель	Прояв цифровізації	Вплив на інтеграцію СВБ
Інфраструктурний	Обмежена прозорість ресурсного використання	Цифрові системи моніторингу, аналітика даних	Підвищення прозорості та контроль екологічних показників
Операційний	Фрагментарне управління процесами	AI-оптимізація, автоматизація, real-time управління	Підвищення ефективності та інтеграція відповідальних практик у процеси
Інституційний	Низька координація між стейкхолдерами	Платформна взаємодія, цифрові екосистеми	Посилення взаємодії та узгодженості управлінських рішень
Екологічний	Реактивний підхід до екологічних питань	Data-driven управління ресурсами	Зниження негативного впливу на довкілля
Соціально-економічний	Обмежена орієнтація на стейкхолдерів	Цифрові сервіси, прозорість комунікацій	Підвищення якості сервісу та довіри стейкхолдерів

Джерело: сформовано автором.

Відповідно до табл. 1 запропонований підхід дозволяє розглядати цифровізацію як системоутворюючий фактор інтеграції соціальної відповідальності у бізнес-модель підприємства для прийняття комплексних управлінських рішень, спрямованих на узгодження економічної ефективності, соціальної значущості та екологічної безпеки, що в сукупності визначає здатність туристичного бізнесу до сталого розвитку. Цифровізація проявляється на всіх рівнях функціонування підприємства, підтверджуючи свій системний характер: її вплив виходить за межі операційної ефективності та охоплює інституційні, соціальні й екологічні аспекти діяльності. У цьому контексті доцільно трактувати цифровізацію як незалежну змінну, що визначає трансформацію бізнес-моделі, тоді як інтеграція СВБ і досягнення сталого розвитку виступають її результатом. Представимо причинно-наслідковий механізм цього впливу, де простежимо логіку переходу від впровадження цифрових інструментів до стратегічних результатів — підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку аналізованих підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Причинно-наслідкова модель інтеграції системи соціальної відповідальності на основі цифровізації бізнес-процесів

Етап трансформації	Механізм впливу	Результат
Цифровізація бізнес-процесів	Інтеграція цифрових платформ, Big Data, AI	Підвищення координації та прозорості
Інтеграція бізнес-процесів	Автоматизація, аналітика даних, оптимізація управління	Підвищення ефективності діяльності
Інтеграція СВБ	Впровадження ESG-принципів у операційну діяльність	Узгодженість економічних, соціальних та екологічних цілей
Підвищення довіри стейкхолдерів	Прозорість, відповідальність, якість сервісу	Зростання лояльності та репутації
Формування сталого розвитку	Адаптивність, стратегічне управління	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором.

Запропонована модель в табл. 2 засвідчує, що цифровізація виступає ключовим драйвером трансформації бізнес-процесів і управлінських підходів, формуючи причинно-наслідковий ланцюг, у межах якого інтеграція системи соціальної відповідальності (СВБ) забезпечує досягнення стратегічних результатів. Відповідно, сталий розвиток туристичного бізнесу доцільно трактувати як інтегральний ефект системної цифрової інтеграції, що поєднує економічну ефективність, соціальну значущість та екологічну відповідальність. Аналогічний ефект підтверджується в звітах [20; 21], що впровадження цифрових платформ і інтелектуальних систем управління сприяє оптимізації процесів, зниженню витрат і підвищенню якості сервісу. На відміну від традиційних підходів, цифровізація обґрунтовується як структурний фактор трансформації бізнес-моделі, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні компоненти діяльності. Рівень цифрової інтеграції визначає адаптивність підприємства та ефективність взаємодії зі стейкхолдерами. Поєднання системного і сценарного підходів дозволяє оцінити стратегічну роль цифровізації через альтернативні траєкторії розвитку — від інерційних до повністю інтегрованих. Зокрема, фіксується підвищення продуктивності бізнес-процесів на 15–25 % [24] та потенційне скорочення витрат до 20 % [25], за умови належної інституційної координації [1].

Узагальнення наукових підходів підтверджує багатовимірний характер впливу цифровізації, що проявляється у підвищенні ефективності управління [26], зниженні екологічного навантаження [14] та скороченні транзакційних витрат [13]. Водночас недостатньо розкритим залишається часовий вимір трансформації, зокрема визначення порогового рівня цифрової інтеграції та пов'язаних ризиків. З огляду на це цифровізацію пропонуємо розглядати як динамічний процес, що реалізується через альтернативні сценарії, які визначають глибину інтеграції СВБ і досягнення цілей сталого розвитку, що дає системне розуміння траєкторій трансформації бізнес-моделі туристичних підприємств залежно від інтенсивності цифрової інтеграції (табл. 3).

Таблиця 3

Сценарні рівні інтеграції системи соціальної відповідальності у бізнес-модель туристичних підприємств залежно від інтенсивності цифровізації

Рівень цифровізації	Характеристика системи	Тип координації	Рівень інтеграції СВБ та сталого розвитку
Низький	Фрагментарні бізнес-процеси, відсутність системної цифрової підтримки	Реактивна	Низький
Частковий	Локальна цифровізація окремих процесів	Обмежена платформна	Помірний
Інтегрований (цифрово орієнтована система управління)	Платформна бізнес-екосистема, data-driven управління	Проактивна	Високий

Джерело: сформовано автором.

Сценарна диференціація дозволяє обґрунтувати, що рівень інтеграції системи соціальної відповідальності (СВБ) і досягнення цілей сталого розвитку є динамічними характеристиками, безпосередньо залежними від глибини цифрової трансформації бізнес-моделі. Лише системне впровадження цифрових інструментів в управління забезпечує перехід від локальної оптимізації до комплексної інтеграції СВБ, закладаючи міцну основу для зростання конкурентоспроможності та стійкості туристичного бізнесу. Слід підкреслити, що за інформацією European Commission, впровадження інтегрованих цифрових систем у понад 40 європейських містах дозволило знизити інфраструктурне навантаження на 12–18 % завдяки підвищенню координації та оптимізації процесів [27]. Водночас спостерігається скорочення часу виконання операцій (до 15 %), зменшення викидів CO₂ (на 10–12 %) та економія ресурсів [27], що засвідчує багатовимірний ефект цифрової трансформації. У контексті туристичного бізнесу це означає підвищення ефективності процесів, покращення якості сервісу та посилення інтеграції принципів соціальної відповідальності у діяльність підприємств. Для поглиблення розуміння цього впливу доцільно деталізувати причинно-наслідкові зв'язки між рівнем цифровізації, трансформацією бізнес-процесів і стратегічними результатами (табл. 4).

Таблиця 4

Модель стратегічної причинності інтеграції системи соціальної відповідальності у бізнес-модель туристичного підприємства

Рівень впливу	Зростання цифровізації (Driver)	Проміжний трансформаційний ефект	Короткостроковий результат	Довгостроковий системний результат
1	2	3	4	5
Технологічний	Інтеграція платформ, AI, IoT	Підвищення прозорості даних	Зменшення інформаційної асиметрії	Data-driven управління
Операційний	Автоматизація та аналітика процесів	Підвищення координації бізнес-процесів	Зниження операційних витрат	Оптимізація використання ресурсів
Організаційний	Цифрова трансформація управління	Узгодженість рішень та процесів	Підвищення ефективності діяльності	Інтеграція СВБ у бізнес-процеси
Екологічний	Data-driven управління ресурсами	Підвищення енергоефективності	Зниження негативного впливу	Екологічна стійкість
Інституційний	Платформна взаємодія зі стейкхолдерами	Підвищення координації	Зростання довіри	Інституційна стійкість

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5
Стратегічний	Зростання Digitalization Intensity	Підвищення Coordination Efficiency	Resource Optimization	Sustainable Business Development

Джерело: сформовано автором.

Запропонована модель в табл. 4 засвідчує, що інтенсивність цифровізації виступає ключовим драйвером системної трансформації бізнес-моделі підприємства. Її вплив реалізується через послідовний ланцюг ефектів — від підвищення прозорості та координації до оптимізації ресурсів, інтеграції соціальної відповідальності та посилення інституційних взаємозв'язків. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню адаптивної, гнучкої та стійкої бізнес-системи, здатної ефективно функціонувати в умовах посилення конкуренції та зростання вимог до сталого розвитку. Відтак цифровізація постає не лише технологічним інструментом, а стратегічним чинником інтеграції СББ у діяльність туристичних підприємств.

Теоретико-методологічну основу дослідження становить синергія взаємодоповнюючих концепцій. Теорія складних адаптивних систем [28] дозволяє розглядати туристичний бізнес як динамічну систему, здатну до самоорганізації під впливом цифрових трансформацій. Концепція Triple Bottom Line [29] забезпечує оцінювання результатів через економічні, соціальні та екологічні виміри, підсилюючи роль цифрових інструментів у їх узгодженні, тоді як теорія інституційної інтеграції [30] акцентує на значенні координації між стейкхолдерами як умови досягнення системного ефекту. У їх поєднанні цифровізація постає як інтеграційний механізм, що визначає глибину впровадження СББ, рівень координації та адаптивність підприємства, формуючи конкурентоспроможну й стійку бізнес-модель.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно обґрунтувати роль цифровізації як ключового чинника інтеграції системи соціальної відповідальності (СББ) у бізнес-модель туристичних підприємств в умовах сталого розвитку. Встановлено, що зростання рівня цифрової трансформації змінює підходи до управління, трансформує архітектуру бізнес-процесів та формує нові механізми координації між операційними, інституційними й соціально-економічними складовими діяльності. Систематизація наукових підходів дозволила виявити наявні прогалини та обґрунтувати необхідність інтегрованої методологічної рамки. Запропонована авторська модель стратегічної причинності відображає послідовний вплив цифрових драйверів (платформи, Big Data, AI, IoT) на підвищення прозорості, оптимізацію ресурсів і інтеграцію принципів СББ. Доведено, що цифровізація виступає визначальним драйвером, тоді як інтеграція СББ і досягнення сталого розвитку є результатом системної трансформації. Сценарний підхід дозволив окреслити альтернативні траєкторії розвитку — від фрагментарного впровадження до повністю інтегрованої цифрової екосистеми. Обґрунтовано, що саме інтегрований сценарій забезпечує синергійний ефект у вигляді підвищення економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної значущості бізнесу. Таким чином, цифровізація постає як стратегічний фактор формування інтегрованої системи СББ. Наукова новизна полягає у розробленні інтегрованого підходу до трактування цифровізації як системоутворюючого механізму інтеграції СББ, а також у побудові моделі стратегічної причинності та сценарної диференціації рівнів інтеграції. Практична

значущість результатів визначається можливістю їх застосування у туристичному бізнесі та управлінській практиці для підвищення прозорості, ефективності й довіри стейкхолдерів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої моделі через розроблення інтегральних індексів цифровізації та інтеграції СББ, що дозволить кількісно оцінити їх вплив на досягнення цілей сталого розвитку.

Література

1. Будякова, О., & Суддя, Ю. (2025). КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53)), 455-463. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>
2. Банніков П. ESG ЯК ІНДИКАТОР ЕКОЛОГІЧНОЇ, СОЦІАЛЬНОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ: ДОСВІД ПРОВІДНИХ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2025. Випуск 68. С. 263–281 DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6802>
3. КОРОБКА С. В. ВПЛИВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*, 2025, випуск 108 DOI: 10.26565/2311-2379-2025-108-07
4. Никонюк, К. О., & Бобер, Л. П. (2025). Підприємництво в умовах воєнної економіки України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15677878> 6
5. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ Випуск 28/2024* DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11356659>
6. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Олійник Є.В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, BIG DATA І ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ ЯК ІМПЕРАТИВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-151>
7. Комарницька, Г. (2025). Smart City у системі відкритих даних та електронного урядування. *Аспекти публічного управління*, 13(3), 92-99. <https://doi.org/10.15421/152535>
8. Viu, M., Alvarez-Palau, E.J.: The impact of e-commerce-related last-mile logistics on cities: A systematic literature review. *Sustainability* 12(16), 6492 (2020). <https://doi.org/10.3390/su12166492>
9. Стендер, С., Булкот, О., Ястремська, О., Саєнко, В., & Перегуда, Ю. (2024). ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 333–345. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4328>
10. ПУЧКОВА, С. (2023). СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ТА ПРИОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 324(6), 467-474. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-73>
11. Voronina, Y., Lopushynskiy, I., Grechanyk, B., Vahonova, O., Kondur, A., & Akimov, O. (2024). Economic and environmental component in the field of sustainable development management. *Calitatea*, 25(201), 7–14.
12. Гаврилюк О. О. (2021). Особливості формування операційних витрат туристичних підприємств. *Вісник Крок*, 2, 45–52. DOI: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/havryliuk_0002.pdf
13. Роскладка Н. О. ТЕХНОЛОГІЇ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ПОСЛУГ У ТУРИЗМІ http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/7.pdf
14. Ільницька-Гикавчук Г. Я. (2021). Роль цифрових технологій у розвитку туризму. *Вісник ХНУ*, 6, 38–45. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-6t1-38.
15. Безуглий В. Д. (2021). Перспективні моделі організації туристичного бізнесу: фрагментарність інновацій. *Соціально-економічні проблеми*, 3(149), 15–22. DOI: 10.36887/2520-2957/2021-3-3.
16. ЗЕРКАЛЬ, А. (2024). ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ. *Herald*

- of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, 336(6), 639-644. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-96>
17. Krap, A. et al.: Examination of digital advancements: Their influence on contemporary corporate management methods and approaches. *Multidiscip. Rev.* 7, 2024spe026 (2024). <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe026>
18. Kim Y, Seo K, Park J, Roh T (2025), "Enhancing ESG performance through digital dynamic capabilities in hospitality and tourism: the role of corporate digital responsibility". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 37 No. 11 pp. 3688–3707, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2024-1955>
19. Reda, A.K., Dablanc, L.: State of the practice on e-commerce last mile logistics solutions and measures. FRESH Project Report, University Gustave Eiffel (2025). https://www.lvmt.fr/wp-content/uploads/2025/11/FRESH_T1_1_E-commerce_last_mile_delivery_final.pdf, last accessed 2026/03/01
20. UNCTAD: Measuring the Value of E-commerce. Geneva (2023). https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecde2023d3_en.pdf, last accessed 2026/03/01
21. European Commission: Heavy-duty vehicles: Council signs off on stricter CO2 emission standards (2025). <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/05/13/heavy-duty-vehicles-council-signs-off-on-stricter-co2-emission-standards/>, last accessed 2026/03/01
22. Гуржій, Н., Гавран, В., Сапотницька, Н.: Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. *Економіка та суспільство* 55 (2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20>
23. Queiroz, M.M., Ivanov, D., Dolgui, A., Fosso Wamba, S.: Impacts of epidemic outbreaks on supply chains. *Ann. Oper. Res.* 319(1), 1159–1196 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7>
24. OECD: Digital Transformation of Transport (2023). <https://www.oecd.org>, last accessed 2026/03/01
25. World Economic Forum: Transforming Urban Logistics (2024). https://reports.weforum.org/docs/WEF_Transforming_Urban_Logistics_2024.pdf, last accessed 2026/03/01
26. Medynska, T., & Koryagin, M. (2025). МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛЮ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 3(17), 507-513. <https://doi.org/10.32750/2025-0344>
27. European Commission: Annual Activity Report 2023: Mobility and Transport (2024). https://commission.europa.eu/publications/annual-activity-report-2023-mobility-and-transport_en, last accessed 2026/03/01
28. Holland, J.H.: Studying complex adaptive systems. *J. Syst. Sci. Complex.* 19(1), 1–8 (2006). <https://doi.org/10.1007/s11424-006-0001-z>
29. Elkington, J.: 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harv. Bus. Rev.* (2018). <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>, last accessed 2026/03/01
30. North, D.C.: Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press (1990). <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

References

1. Budiakova, O., & Suddia, Yu. (2025). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u paradyhmi staloho rozvytku. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(53), 455–463. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>
2. Bannikov, P. (2025). ESG yak indyktor ekolohichnoi, sotsialnoi ta upravlinskoi efektyvnosti biznesu: dosvid providnykh mizhnarodnykh kompanii. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*, 68, 263–281. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6802>
3. Korobka, S. V. (2025). Vplyv tsyrkuliarnoi ekonomiky na rozvytok maloho pidpriemnytstva. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia “Ekonomichna”*, 108. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-07>
4. Nykoniuk, K. O., & Bober, L. P. (2025). Pidpriemnytstvo v umovakh voiennoi ekonomiky Ukrainy. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15677878>

5. Semchuk, Zh., Ivash, A., Khorostil, O., Vovk, Yu., Khmil, Yu., Pidhirniak, O., & Zubrytskyi, V. (2024). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii u transformatsii biznes-modelei suchasnykh pidpryemstv. *Akademichni vizii*, 28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11356659>
6. Yakovenko, Ya. Yu., Bilyk, M. Yu., & Oliinyk, Ye. V. (2024). Shtuchnyi intelekt, Big Data i vidpovidalne spozhyvannia yak imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-struktur v umovakh formuvannia tsyfrovoy ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-151>
7. Komarnytska, H. (2025). Smart city u systemi vidkrytykh danykh ta elektronnoho uriaduvannia. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 13(3), 92–99. <https://doi.org/10.15421/152535>
8. Viu, M., & Alvarez-Palau, E. J. (2020). The impact of e-commerce-related last-mile logistics on cities: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(16), 6492. <https://doi.org/10.3390/su12166492>
9. Stender, S., Bulkot, O., Yastremska, O., Saienko, V., & Perehuda, Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiia natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 333–345. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4328>
10. Puchkova, S. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: osnovni skladovi ta priorytetni napriamy realizatsii. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 324(6), 467–474. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-73>
11. Voronina, Y., Lopushynskyi, I., Grechanyk, B., Vahonova, O., Kondur, A., & Akimov, O. (2024). Economic and environmental component in the field of sustainable development management. *Calitatea*, 25(201), 7–14.
12. Havryliuk, O. O. (2021). Osoblyvosti formuvannia operatsiinykh vytrat turystychnykh pidpryemstv. *Visnyk KROK*, 2, 45–52.
13. Roskladka, N. O. (2019). Tekhnolohii personalizatsii posluh u turyzmi. http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/7.pdf
14. Ilnytska-Hykavchuk, H. Ya. (2021). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii u rozvytku turyzmu. *Visnyk KhNU*, 6, 38–45. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-6t1-38>
15. Bezuglyi, V. D. (2021). Perspektyvni modeli orhanizatsii turystychnoho biznesu: frahmentarnist innovatsii. *Sotsialno-ekonomichni problemy*, 3(149), 15–22. <https://doi.org/10.36887/2520-2957/2021-3-3>
16. Zerkal, A. (2024). Innovatsii v upravlinni korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu: vyklyky ta perspektyvy dlia suchasnoho biznesu. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 639–644. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-96>
17. Krap, A., et al. (2024). Examination of digital advancements: Their influence on contemporary corporate management methods and approaches. *Multidisciplinary Reviews*, 7. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe026>
18. Kim Y, Seo K, Park J, Roh T (2025), "Enhancing ESG performance through digital dynamic capabilities in hospitality and tourism: the role of corporate digital responsibility". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 37 No. 11 pp. 3688–3707, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2024-1955>
19. Reda, A. K., & Dabanc, L. (2025). *State of the practice on e-commerce last mile logistics solutions and measures*. University Gustave Eiffel.
20. UNCTAD. (2023). *Measuring the value of e-commerce*. https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecde2023d3_en.pdf
21. European Commission. (2025). *Heavy-duty vehicles: Stricter CO₂ emission standards*. <https://www.consilium.europa.eu>
22. Hurzhii, N., Havran, V., & Sapotnitska, N. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii ta yikhonii vplyv na upravlinnia lohistychnymy protsesamy pidpryemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20>

23. Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Wamba, S. F. (2020). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains. *Annals of Operations Research*, 319(1), 1159–1196. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7>
24. OECD. (2023). *Digital transformation of transport*. <https://www.oecd.org>
25. World Economic Forum. (2024). *Transforming urban logistics*. <https://reports.weforum.org>
26. Medynska, T., & Koryagin, M. (2025). Metodichni pidkhody do analizu ta efektyvni mekhanizmy kontroliu yak osnova staloho rozvytku subiektiv pidpriemnytstva. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 3(17), 507–513.
27. European Commission. (2024). *Annual activity report 2023: Mobility and transport*.
28. Holland, J. H. (2006). Studying complex adaptive systems. *Journal of Systems Science and Complexity*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s11424-006-0001-z>
29. Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line”. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org>
30. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>

Pobihun S. A., PhD in Economics, Associate Professor
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Makarenko A. L., PhD Student
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Revtiuk Y.A., DSc, Professor
Poznan University of Technology
serhii.pobihun@nung.edu.ua
yevhen.revtiuk@put.poznan.pl

DIGITALIZATION AS A TOOL FOR INTEGRATING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO THE BUSINESS MODEL OF TOURISM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Digitalization of business processes is a key driver of economic transformation and a fundamental instrument for modernizing managerial approaches in enterprise activities. In the context of increasing sustainability requirements, the use of digital technologies as an integration mechanism for embedding corporate social responsibility (CSR) into the business model of enterprises is gaining particular relevance. The growing role of platform-based solutions, Big Data, the Internet of Things (IoT), and artificial intelligence (AI) is shaping a new management paradigm focused on transparency, adaptability, stakeholder alignment, and long-term sustainability, which is especially important for the tourism industry as a socially and environmentally sensitive sector.

The aim of the article is to substantiate digitalization as a tool for integrating corporate social responsibility into the business model of tourism enterprises under conditions of sustainable development. The object of the study is the management processes of business operations in tourism enterprises within a digital environment, while the subject comprises the theoretical, methodological, and applied foundations of CSR integration based on digital technologies.

The methodological framework of the study is based on the theory of complex adaptive systems, the Triple Bottom Line concept, and institutional integration theory, which enables the enterprise to be considered as a multi-level dynamic system. The research employs a set of general scientific methods, including system analysis—to examine the business model as an integrated system; causal modeling—to substantiate the logic of the impact of digitalization on CSR integration; scenario analysis—to assess alternative trajectories of CSR integration depending on the level of digital maturity; as well as comparative analysis and generalization methods—to systematize contemporary scientific approaches.

The findings demonstrate that digitalization acts as an integrative driver of business model transformation, influencing operational, organizational, institutional, environmental, and socio-economic dimensions of enterprise functioning. It is established that the intensity of digital integration directly correlates with the level of CSR integration, enterprise adaptability, and its ability to achieve sustainable development goals. An original model of strategic causality is developed, reflecting the sequential impact of digital drivers on enhancing

transparency, optimizing resource utilization, strengthening stakeholder trust, and forming a sustainable business model.

The practical significance of the results lies in their applicability for tourism enterprises, digital strategy developers, and policymakers in designing effective models for CSR integration into business processes, enhancing competitiveness, improving resource efficiency, and ensuring compliance with sustainable development principles. The findings provide a foundation for increasing the resilience and adaptability of tourism businesses in the context of global digital transformation.

Keywords: *digitalization; corporate social responsibility; sustainable development; tourism business; ESG; business model; competitiveness; CSR integration.*