УДК 338.46:004

Семак Б. Б.,
bbsemak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790, Researcher ID: E-7511-2019,
д. е. н., проф., проректор з наукової роботи, професор кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Гаврилюк О. М.,
gavruliykoleh@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9254-5073,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОБГРУНТУВАННЯ ПРИНЦИПІВ РОЗШИРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. *У сучасних умовах роль та значення цифрової трансформації підприємств змінюється і вона вже давно перестала сприйматися як виключно технологічний процес. Цифрову трансформацію необхідно розглядати не як набір технологій та засобів їх реалізації, а як цілісну систему, котра формує нову логіку діяльності підприємств та поєднує у собі створення споживчої цінності, більш ефективні способи організації взаємодії із споживачами, оптимальне ресурсне забезпечення, механізми прийняття управлінських рішень і характер конкурентної поведінки. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади розширення потенціалу підприємств сфери обслуговування на основі цифрової трансформації їх діяльності. Актуальність дослідження зумовлена посиленням конкурентного тиску та споживчих очікувань, зростанням ролі цифрових технологій у формуванні клієнтського досвіду та необхідністю пошуку нових джерел забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Визначено, що цифрова трансформація є не лише процесом технологічного оновлення, а й системною зміною бізнес-моделей, організаційних процесів, механізмів взаємодії зі споживачами та підходів до управління ресурсами підприємства. Розкрито сутність потенціалу підприємств сфери обслуговування як інтегрованої сукупності цифрових ресурсів, компетентностей, організаційних можливостей і динамічних здатностей, що забезпечують створення споживчої цінності та досягнення стратегічних цілей. Обґрунтовано принципи його розширення в умовах цифрової трансформації, зокрема системності, клієнтоцентричності, цифрової інтеграції, адаптивності, інноваційності, персоналізації, проактивності, безперервного навчання та інформаційної безпеки. Встановлено взаємозв'язок між упровадженням цифрових рішень, розвитком компетентностей персоналу, удосконаленням сервісних процесів і підвищенням якості обслуговування. Запропоновано розглядати розширення сервісного потенціалу як послідовний перехід від масового обслуговування до сегментованого, персоналізованого та проактивного сервісу. Доведено, що реалізація визначених принципів сприятиме формуванню адаптивної системи управління, посиленню клієнтської лояльності, раціоналізації використання ресурсів і створенню стійких конкурентних переваг для сервісних підприємств. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання обґрунтованих положень під час розроблення стратегій цифрової трансформації та програм розвитку потенціалу підприємств сфери обслуговування.*

Ключові слова: цифрова трансформація, підприємства сфери обслуговування, потенціал підприємства, цифровізація, принципи розвитку потенціалу, клієнтоцентричність, персоналізація послуг, цифрові технології, конкурентоспроможність.

Semak B. B.,
bbsemak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790, Researcher ID: E-7511-2019,
Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research, Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Gavruliyk O.M.,
gavruliykoleh@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9254-5073,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

© Семак Б. Б., Гаврилюк О. М.

SUBSTANTIATION OF PRINCIPLES OF EXPANDING THE POTENTIAL OF SERVICE ENTERPRISES BASED ON DIGITAL TRANSFORMATION OF THEIR ACTIVITIES

Abstract. *In modern conditions the role and significance of digital transformation of enterprises is changing and it has long ceased to be perceived as an exclusively technological process. Digital transformation should be considered not as a set of technologies and means of their implementation, but as a holistic system that forms a new logic of enterprise activity and combines the creation of consumer value, more effective ways of organizing interaction with consumers, optimal resource provision, mechanisms for making managerial decisions and the nature of competitive behavior. The article substantiates the theoretical and methodological principles of expanding the potential of service enterprises based on the digital transformation of their activities. The relevance of the study is due to the intensification of competitive pressure and consumer expectations, the growth of the role of digital technologies in shaping customer experience and the need to find new sources of ensuring the competitiveness of service enterprises. It is determined that digital transformation is not only a process of technological renewal, but also a systemic change in business models, organizational processes, mechanisms for interacting with consumers and approaches to managing enterprise resources. The essence of the potential of service enterprises as an integrated set of digital resources, competencies, organizational capabilities and dynamic capabilities that ensure the creation of consumer value and the achievement of strategic goals is revealed. The principles of its expansion in the conditions of digital transformation are substantiated, in particular, systematicity, customer-centricity, digital integration, adaptability, innovation, personalization, proactivity, continuous learning and information security. The relationship between the implementation of digital solutions, the development of personnel competencies, the improvement of service processes and the improvement of service quality is established. It is proposed to consider the expansion of service potential as a consistent transition from mass service to segmented, personalized and proactive service. It is proven that the implementation of the identified principles will contribute to the formation of an adaptive managerial system, strengthening customer loyalty, rationalizing the use of resources and creating sustainable competitive advantages for service enterprises. The practical significance of the study lies in the possibility of using substantiated provisions when developing digital transformation strategies and programs for developing the potential of service enterprises.*

Keywords: digital transformation, service enterprises, enterprise potential, digitalization, principles of potential development, customer-centricity, personalization of services, digital technologies, competitiveness.

JEL Classification: O33, M15, L80
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-03

Постановка проблеми. У сферах, пов'язаних із обслуговуванням споживачів на ринках товарів і послуг, цифрова трансформація тривалий час розглядалася як виключно технологічний процес, котрий забезпечував для суб'єктів економічної діяльності упровадження інноваційних інформаційних систем, програмних продуктів, хмарних сервісів чи засобів автоматизації. Така трансформація передбачала технологічне оновлення діяльності підприємства з метою здобуття додаткових конкурентних переваг та завоювання більшої частки ринку. Однак у сучасних умовах роль та значення цифрової трансформації змінюється і вона вже давно перестала сприйматися як виключно технологічний процес. Цифрову трансформацію необхідно розглядати не як набір технологій та засобів їх реалізації, а як цілісну систему, котра формує нову логіку діяльності підприємств та поєднує у собі створення споживчої цінності, більш ефективні способи організації взаємодії із споживачами, оптимальне ресурсне забезпечення, механізми прийняття управлінських рішень і характер конкурентної поведінки.

Особливо актуальними такі зміни стали для підприємств сфери обслуговування, діяльність яких безпосередньо пов'язана з формуванням клієнтського досвіду, швидкістю реакції на зміни попиту, персоналізацією пропозиції та інтенсифікацією взаємодії із споживачами за допомогою цифрових каналів комунікації.

Однією з ключових особливостей функціонування підприємств сфери обслуговування є те, що результат їх діяльності значною мірою формується у процесі безпосередньої взаємодії із споживачем та під впливом його попереднього досвіду. Характерне для багатьох сучасних підприємств сфери обслуговування системне застосування цифрових технологій впливає не тільки на внутрішні операції, але й на сам механізм створення споживчої цінності. Такі елементи цифрової трансформації, як канали інтернет-комунікацій, CRM-системи, корпоративні мобільні застосунки, платформи електронної комерції, штучний інтелект (ШІ), аналітика великих баз даних, хмарні технології, автоматизовані системи управління, Інтернет речей та інші інструменти, об'єктивно формують цілий ряд передумов для розширення можливостей підприємства сфери обслуговування щодо залучення, обслуговування та утримання споживачів.

У ряді сучасних наукових публікацій цифрова трансформація діяльності підприємств розглядається передусім як процес оновлення бізнес-моделей,

організаційних структур, ресурсного забезпечення та впровадження нових компетентностей в управління бізнесом. Зокрема, P. C. Verhoef та співавтори у своїй статті розмежовують три етапи, а саме: *оцифрування,* котре полягає у переведенні аналогової інформації підприємства у цифровий формат, стандартизацію ряду бізнес-процесів для зниження витрат, *цифровізацію,* котра передбачає вдосконалення бізнес-процесів на основі IT-технологій, залучення agile-команд фахівців та збільшення прибутковості бізнесу і власне *цифрову трансформацію,* котра передбачає масштабну зміну бізнес-моделі та системну перебудову усієї діяльності підприємства [1, с. 892]. Ми погоджуємося з думкою авторів і вважаємо, що на усіх трьох етапах принципово важливу роль відіграють цифрові компетентності менеджерів усіх рівнів, що впливає на розуміння необхідності цифрової трансформації та визначення її вектору з врахуванням особливостей діяльності та наявних ресурсів конкретного підприємства.

З іншого боку, K. S. R. Warner і M. Wäger у своєму дослідженні здатності до цифрової трансформації компаній, що тривалий час працюють на ринку, трактують її не як одноразовий акт оновлення програмного забезпечення, а як фундаментальну стратегію безперервного оновлення усіх сфер діяльності підприємства, в основі якої – механізм забезпечення організаційної гнучкості та адаптивності до змінних умов оточуючого середовища [2, с. 331-336]. Загалом погоджуючись із авторами, ми вважаємо, що для підприємств сфери обслуговування не до кінця дослідженим залишається питання: яким чином цифровізація конкретно розширює потенціал підприємства і через які механізми запроваджені технологічні зміни трансформуються у нові функціональні можливості та конкурентні переваги?

Враховуючи сучасні підходи, доцільним вбачається зміщення фокусу наукового пошуку від трактування цифрової трансформації як окремого напряму модернізації підприємства сфери обслуговування до її розгляду як механізму розширення його потенціалу. У такому розумінні цифрова трансформація є не кінцевою метою, а необхідною передумовою вдосконалення бізнес-процесів на основі нових знань та цифрових технологій, результатом якої стає розширення функціональних можливостей підприємства та управлінських компетенцій його менеджерів. Це дає підстави для наукового обгрунтування важливості формування цілісної концепції взаємозв'язку цифрової трансформації та потенціалу підприємств сфери обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перелік напрямів сучасних наукових досліджень цифрової трансформації підприємств сфери обслуговування є дуже широким і охоплює вивчення сутності цифрової трансформації, дослідження цифрових сервісів і клієнтського досвіду, визначення ресурсних і організаційних передумов цифрової трансформації, встановлення необхідних цифрових компетенцій персоналу, оцінку впливу цифровізації на ефективність і конкурентоспроможність тощо.

Дослідження цифрової трансформації підприємств малого та середнього бізнесу у Китаї, проведене L. Li, F. Su, W. Zhang та J.-Y. Mao, показало, що її реалізація пов'язана з оновленням управлінського мислення, розвитком соціального капіталу, формуванням цифрових компетентностей працівників та інтеграцією цифрових технологій у щоденні бізнес-процеси [3]. Отже, цифрова трансформація потребує від підприємства не тільки інвестицій у технології, але й розвитку його людського та організаційного потенціалу. Загалом погоджуючись із цим твердженням, вважаємо доцільним розширити його, наголосивши на тому, що викликані цифровою трансформацією зміни в управлінні бізнесом та компетенціях персоналу повинні розглядатися як складові єдиного процесу перетворення ресурсів у нові функціональні можливості підприємства.

У науковій праці S. Nadkarni та R. Prügl на основі систематизації даних 58 профільних досліджень було сформулювано інтегроване визначення цифрової трансформації як керованої суб'єктами бізнесу організаційної перебудови, що відбувається під впливом технологічних змін [4, с. 239-244]. Висновки цих авторів підтверджують необхідність застосування саме системного підходу як основи успішної цифрової трансформації підприємства. На нашу думку, ця системність повинна бути поширена й на категорію потенціалу. Цифровий потенціал підприємства сфери обслуговування не може існувати та розвиватися ізольовано від ресурсного, кадрового, маркетингового, інформаційно-аналітичного та організаційно-управлінського компонентів.

Автори A. Moker, P. Brosi та I. M. Welpe провели дослідження процесу цифровізації надання послуг, що вимагають одночасного виробництва та споживання (неподільних процесів). Автори науково обгрунтували важливість внутрішньої та зовнішньої підтримки інновацій на сервісному підприємстві [6, с. 1149-1155]. Їхні результати є особливо релевантними для досліджуваної нами сфери послуг, де технологічна модернізація повинна бути узгоджена з організацією безпосереднього контакту із споживачем. Відповідно, цифровізація сфери послуг не повинна розглядатися лише як передавання функцій персоналу цифровим пристроям та обладнанню. Вона повинна забезпечувати підвищення функціональної спроможності та ефективності сервісного підприємства на його шляху до створення споживчої цінності.

В українській науковій літературі дослідження проблем цифрової трансформації підприємств різних сфер діяльності також набули системного розвитку. Зокрема, Р. М. Бугріменко та П. В. Смірнова проаналізували вплив цифрової трансформації на діяльність підприємства та пов'язують її з інноваціями та необхідністю адаптації до новітніх умов бізнес-середовища [14]. У свою чергу, вважаємо за необхідне доповнити, що цифрова трансформація сама по собі для багатьох вітчизняних підприємств

сфери обслуговування розглядається як стратегія інноваційного розвитку їх бізнесу, а адаптація до умов бізнес-середовища виступає у сучасних реаліях триваючої війни як передумова його виживання.

Вивчаючи проблеми управління цифровою трансформацією підприємств, І. О. Губарєва, Н. В. Бєлікова та О. В. Ягольницький розглядають цифровізацію бізнес-процесів підприємств як її головний драйвер [15]. Підтримуємо думку цих авторів, котрі пропонують використовувати цифрову трансформацію підприємств для досягнення цілей економічного зростання України в період повоєнного відновлення через послідовну цифровізацію бізнес-процесів, узгодження управлінських стратегій із цифровими можливостями та формування інноваційних бізнес-моделей.

У науковій статті Л. В. Вербівської та О. В. Буринської акцентується увага на аналізі впровадження цифрових інструментів у підприємницькій діяльності для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу [16]. Вважаємо, що для цілої низки підприємств – надавачів послуг, бізнес яких сильно залежить від постійної онлайн-присутності, цифрова трансформація у сучасних умовах є основою формування їх конкурентоспроможності.

Проведений аналіз ряду зарубіжних та вітчизняних наукових публікацій показує, що сучасні дослідження достатньо ґрунтовно розкривають сутність цифрової трансформації підприємств сфери обслуговування, цифрових компетенцій персоналу, цифрових бізнес-моделей, клієнтського досвіду та сервісних інновацій. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання розробки дієвого механізму цифрової трансформації для розширення сукупного потенціалу підприємств сфери обслуговування, що, на наш погляд, заслуговує більш детального опрацювання та наукового обґрунтування.

Постановка завдання. Метою написання даної статті є формування та наукове обґрунтування основних принципів розширення потенціалу підприємств сфери обслуговування на основі цифрової трансформації їх діяльності та розроблення авторської моделі взаємозв'язку цифровізації, трансформації бізнес-процесів, ресурсного забезпечення, розширення функціональних можливостей, нарощування потенціалу, адаптивності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд завдань, а саме: уточнити роль цифрової трансформації у розвитку потенціалу підприємств сфери обслуговування, систематизувати основні компоненти потенціалу підприємств цієї сфери, визначити механізм перетворення цифрових ресурсів підприємства у його функціональні можливості, обґрунтувати взаємозв'язок між окремими компонентами потенціалу, обґрунтувати концептуальну модель розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування на основі цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потенціал підприємства сфери обслуговування доцільно трактувати не як перелік наявних у нього ресурсів, а як певну сукупність цих ресурсів у їх поєднанні із здібностями, компетентностями та функціональними можливостями персоналу, які підприємство здатне оперативно мобілізувати для створення клієнтської цінності, адаптації до змін в оточуючому середовищі та досягнення стратегічних цілей розвитку бізнесу.

Якщо у традиційній економіці потенціал підприємств сфери обслуговування значною мірою визначався матеріальними ресурсами, кваліфікованим персоналом, достатніми обсягами фінансування, нерухомістю для потреб бізнесу, обладнанням та сформованими каналами збуту, то цифрова економіка додала до нього нові джерела формування цінності на основі використання Big Data, цифрових платформ, спеціалізованого програмного забезпечення, цифрових компетентностей персоналу, цифрових каналів взаємодії із споживачами та бізнес-партнерами, клієнтських баз даних, автоматизованих систем прийняття рішень та цифрових екосистем. Відтак цифрова трансформація діяльності підприємства сфери обслуговування повинна не просто формувати передумови для ефективнішого використання вже наявного потенціалу, але у першу чергу сприяти його розширенню.

Враховуючи специфіку функціонування підприємств сфери обслуговування, ми пропонуємо наступну послідовність етапів цифрової трансформації їх діяльності:

– цифровізація на основі технологічного оновлення та автоматизації усіх або окремих бізнес-процесів;

– формування цифрових ресурсів (для взаємодії із споживачами, для управління бізнесом, для проведення оплат і розрахунків, для маркетингу й аналітики);

– розширення функціоналу усіх підрозділів підприємства через цифровізацію, що перетворює його на гнучку технологічну екосистему;

– нарощування потенціалу за рахунок пришвидшення бізнес-процесів, обслуговування більшої кількості споживачів із меншими витратами, забезпечення вищої якості сервісу за рахунок використання більш точних маркетингових даних про потреби споживачів;

– підвищення адаптивності та конкурентоспроможності на основі оперативного пристосовування послуг, внутрішніх процесів та бізнес-моделі загалом до постійних змін у оточуючому середовищі.

Кожен етап у запропонованій нами послідовності цифрової трансформації має самостійне економічне значення та роль. На нашу думку, існує принципова відмінність між цифровізацією та цифровою трансформацією підприємства. Цифровізація відповідає на питання "Які інноваційні цифрові технології підприємство використовує?", тоді як цифрова трансформація – "Які нові можливості та

конкурентні переваги підприємство отримує завдяки їх запровадженню?".

На основі узагальнення ряду наукових підходів пропонується розглядати потенціал підприємства сфери обслуговування як багатовимірну систему, що складається з дев'яти взаємопов'язаних компонентів. Ми вирішили визначити зміст та механізми, необхідні для розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування по кожному з компонентів цього потенціалу (табл. 1).

Принциповим положенням пропонованої нами концепції цифрової трансформації підприємств сфери обслуговування є те, що цифровий потенціал не повинен розглядатися як заміна інших компонентів потенціалу. Навпаки, він повинен виконувати інтегруючу та мультиплікативну функцію. Наприклад, цифровий потенціал підсилює маркетинговий потенціал через CRM і персоналізацію, клієнтський – через цифровий досвід споживача, інноваційний –через доступ до даних та цифрових платформ, інформаційно-аналітичний – через Big Data та ШІ, а стратегічний – через можливість швидшого прогнозування змін в оточуючому середовищі підприємства.

Таким чином можна стверджувати, що між компонентами потенціалу формується мережевий характер взаємодії. Зміна одного з елементів може спричиняти зміни в інших і ці зміни можуть бути як позитивними, так і негативними для підприємства. Водночас важливо наголосити, що недостатній розвиток навіть одного або двох компонентів може обмежувати реалізацію всього потенціалу підприємства.

Таблиця 1

Зміст та механізми розширення компонентів потенціалу підприємства сфери обслуговування в умовах цифрової трансформації

№ з/п	Компоненти потенціалу	Зміст	Механізми розширення потенціалу
1	Ресурсний	матеріальні, фінансові, трудові та нематеріальні ресурси	цифрове управління ресурсами, хмарні технології, автоматизація
2	Маркетинговий	можливості дослідження ринку, сегментації, просування та позиціонування	цифровий маркетинг, CRM, таргетинг, персоналізація
3	Інноваційний	здатність створювати та впроваджувати нові послуги й технології	ШІ, цифрові платформи, цифрове прототипування, інновації, керовані даними
4	Клієнтський	здатність залучати, обслуговувати та утримувати споживачів	омніканальність, мобільні додатки, персоналізація, аналіз потреб споживачів
5	Логістичний	здатність забезпечувати регулярний рух ресурсів, замовлень та інформації	інтернет речей, автоматизоване планування, цифровий моніторинг
6	Інформаційно-аналітичний	здатність збирати, обробляти та використовувати інформацію	Big Data, ШІ-аналітика, прогнозування
7	Організаційно-управлінський	здатність оперативно координувати діяльність і приймати рішення	планування ресурсів, управління бізнес-процесами, цифрові платформи, електронний документообіг
8	Цифровий	цифрова інфраструктура, технології, компетентності та дані	хмарні сервіси, ШІ, Інтернет речей, кібербезпека, цифрові платформи
9	Стратегічний	здатність визначати довгострокові напрями розвитку	цифрова стратегія, сценарне планування, побудова цифрової екосистеми

Джерело: розроблено авторами.

Ключовим напрямом нарощування потенціалу є розширення функціоналу підприємства через цифровізацію. Саме вона забезпечує перехід від ресурсного підходу до результативного. Однак цифровий ресурс сам по собі не забезпечує конкурентних переваг для підприємства. Наприклад, наявність CRM-системи на підприємстві не гарантує формування клієнтського потенціалу. Економічний результат виникає тоді, коли підприємство використовує CRM для сегментації споживачів за чітко обраними критеріями, здійснює прогнозування їх купівельної поведінки, формує для них персоналізовані пропозиції та досягає більшої їх лояльності.

Таким чином, доцільно виділити чотири послідовні рівні, котрі формують передумови для розширення потенціалу підприємства сфери послуг внаслідок цифрової трансформації – цифровий ресурс, цифрові компетентності, функціональні можливості, досягнутий високий потенціал. Саме такий підхід дозволяє пояснити, чому однакові технології можуть забезпечувати різний ефект для різних підприємств сфери обслуговування. Підприємство може володіти значним запасом цифрових ресурсів та залучити персонал з високим рівнем цифрових компетенцій, проте все це не призведе до бажаного розширення потенціалу, поки на підприємстві не відбудеться структурна перебудова усієї оргнізаційної структури управління та адаптація бізнес-процесів внаслідок впровадження цифрових інструментів та механізмів.

Для підприємств сфери обслуговування особливу роль відіграє клієнтський вимір цифрової трансформації. Для багатьох видів послуг безпосередня взаємодія із споживачами має набагато більше значення, ніж на товарних ринках, де реалізується матеріальна продукція. У виробничому секторі цифровізація може бути орієнтована переважно на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів підприємств, тоді як у сфері обслуговування вона одночасно змінює процес створення та споживання цінності у формі послуги, тобто її вплив є набагато глибшим.

Окрім власне клієнтського виміру, в умовах цифрової трансформації підприємства сфери обслуговування змінюється сама логіка формування його потенціалу. Згідно з цією логікою відбувається перехід від масового обслуговування до проактивного, а проміжними етапами між першим і другим є сегментоване та персоналізоване обслуговування. У цій моделі формування потенціалу через цифрову трансформацію доцільно розглядати не просто як зміну способів взаємодії із споживачем послуги, а як еволюцію сервісного потенціалу підприємства – від здатності забезпечувати стандартизоване обслуговування широкої аудиторії до здатності прогнозувати індивідуальні потреби споживача та задовольняти їх ще до моменту його безпосереднього звернення до підприємства.

Традиційна модель обслуговування передбачає реакцію підприємства на сформований попит з боку споживача. Водночас цифрова модель дозволяє прогнозувати потребу, виявляти потенційні проблеми та формувати персоналізовану пропозицію заздалегідь ще до етапу безпосереднього звернення споживача. Тому клієнтський потенціал у цифровому середовищі необхідно визначати не тільки як кількість залучених споживачів або рівень їх лояльності, а як здатність сервісного підприємства оперативно ідентифікувати, аналізувати, прогнозувати та персоналізувати взаємодію з різними ринковими сегментами.

Аналогічна трансформація відбувається і у маркетинговому потенціалі. Якщо традиційний маркетинг значною мірою ґрунтується на періодичних маркетингових дослідженнях за визначеними сценаріями, то цифровий маркетинг вимагає безперервного моніторингу купівельної поведінки споживачів у режимі реального часу. У такому випадку підприємство отримує можливість оперативно реагувати на попит, коригувати асортимент послуг, їх ціни та обирати більш ефективні канали просування і комунікації із споживачами.

Інформаційно-аналітичний потенціал при цьому стає своєрідною “нервовою системою” у системі цифрової трансформації підприємства сфери обслуговування. Дані про продажі, поведінку споживачів, канали комунікації, отримані прибутки у розрізі різних видів послуг та вплив чинників оточуючого середовища інтегруються в єдине інформаційне поле. Це дозволяє здійснити перехід від управління бізнесом сервісного підприємства на основі досвіду та інтуїції менеджерів до більш прогресивної концепції менеджменту на основі даних (data-driven management).

На основі проведених досліджень пропонується концептуальна модель розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування на основі цифрової трансформації. Дана модель визначає низку послідовних етапів, котрі проходить підприємство, менеджери якого поставили собі за мету розширити його потенціал, використовуючи інструменти та механізми цифрової трансформації (рис. 1). При тому, що дана модель загалом є придатною для застосування різними за профілем пропонованих послуг підприємствами, у випадку необхідності вона може бути адаптована під особливості конкретних видів обслуговування та умови їх надання.

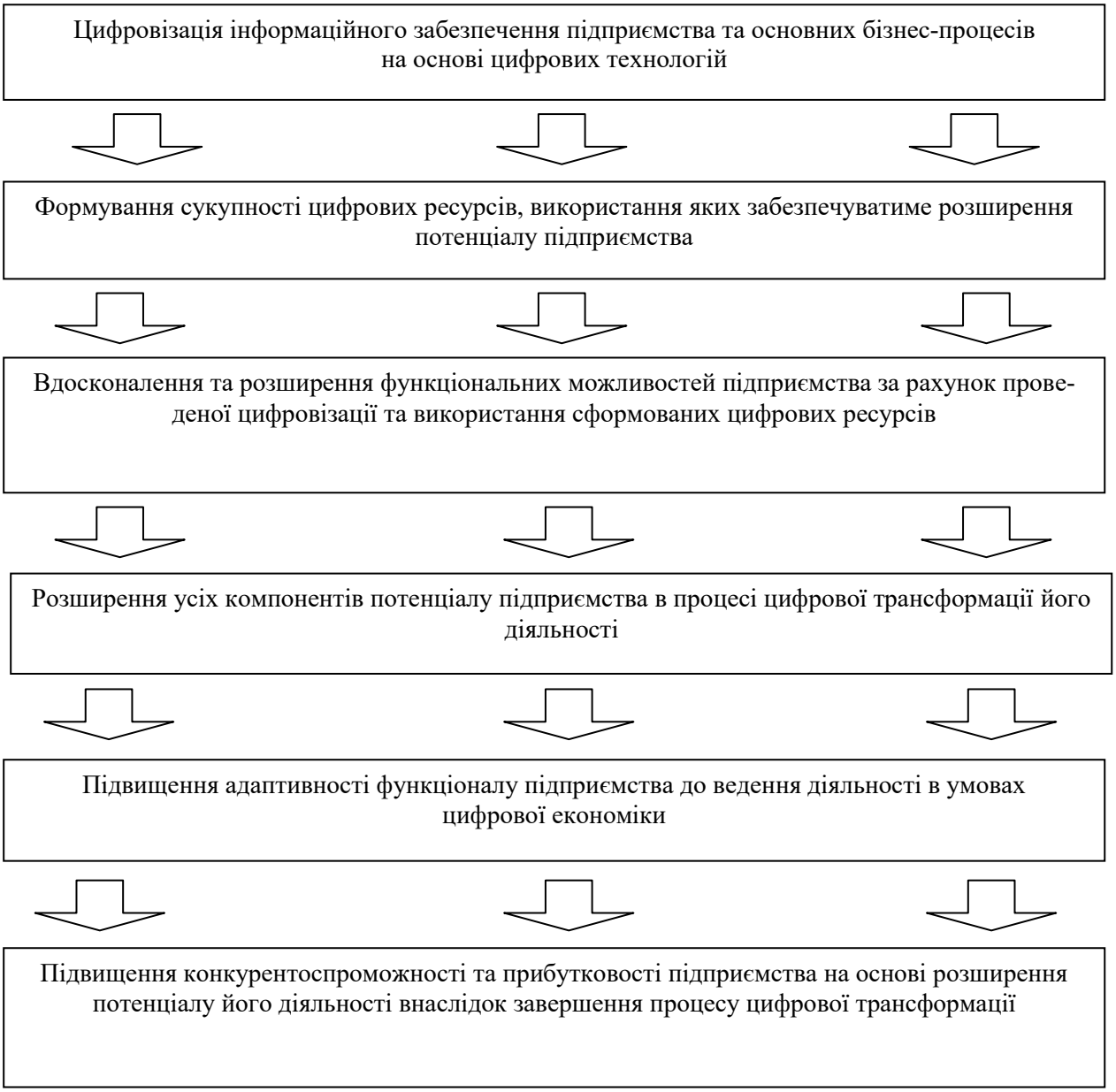


Рис. 1. Концептуальна модель розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування на основі цифрової трансформації

Джерело: сформовано авторами.

Запропонована концептувальна модель має не лінійний, а циклічний характер. Її запровадження передбачає постійне підвищення адаптивності підприємства сфери обслуговування до змінних ринкових умов, що відкриває нові можливості для подальшої цифровізації. Наприклад, накопичення даних про споживачів створює передумови для розвитку ШІ-аналітики, її використання породжує нові функціональні можливості підприємства, котрі змінюють бізнес-процеси, а трансформовані бізнес-процеси, у свою чергу, генерують нові дані. Таким чином, звершується попередній цикл цифрової трансформації, котрий закладає передумови для наступного циклу і увесь процес повторюється знову, посилюючи з кожним завершеним циклом ринкові позиції підприємства. Це дає підстави сформулювати принципову тезу – цифрова трансформація підприємства сфери обслуговування повинна оцінюватися не за кількістю впроваджених цифрових технологій, а за приростом його функціональних можливостей, операційної ефективності і, відповідно, розширенням потенціалу.

Практичне застосування запронованої нами концептуальної моделі повинно ґрунтуватися на певних принципах (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи практичного застосування концептуальної моделі розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування на основі цифрової трансформації його діяльності

№ з/п	Назва принципу	Сутність принципу
1	Системності	передбачає одночасне врахування технологічних, організаційних, кадрових, маркетингових і стратегічних змін та інновацій
2	Клієнтоцентричності	означає орієнтацію цифрових рішень на створення додаткової цінності для споживача
3	Функціональної результативності	полягає в тому, що ефективність цифровізації визначається не кількістю запроваджених цифрових інструментів, а новими функціями, які підприємство зможе виконувати на їх основі
4	Інтегрованості	передбачає взаємозв'язок цифрових технологій із традиційними ресурсами та компетентностями персоналу
5	Динамічності	означає безперервне оновлення цифрових компетентностей і бізнес-процесів
6	Даних як стратегічного ресурсу	передбачає розгляд інформації та даних не як наслідку діяльності, а як самостійного ресурсу формування потенціалу підприємства
7	Адаптивності	орієнтує підприємство на здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси відповідно до змін ринкового попиту, технологій та конкурентного середовища
8	Кібербезпеки та довіри	вимагає інтегрування захисту персональних даних споживачів, конфіденційності та цифрової безпеки у всі етапи цифрової трансформації підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Наукова новизна запропонованої концептуальної моделі та принципів її застосування полягає у розвитку теоретико-методологічного положення, відповідно до якого цифрова трансформація розглядається не як окремий напрям технологічної модернізації, а як всеохоплюючий механізм розширення багатокомпонентного потенціалу підприємства сфери обслуговування. На відміну від досліджень, які акцентують увагу на технологічній складовій цифрової трансформації, запропонована модель дозволяє поєднати ресурсний, процесний, компетентнісний, клієнтоцентричний та стратегічний підходи. Результати проведеного дослідження дозволяють трактувати цифровий потенціал як інтегруючий, а не ізольований компонент загального потенціалу підприємства сфери обслуговування. Він інтегрується з іншими компонентами потенціалу та суттєво покращує їх якість і функціональні можливості.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Внаслідок проведених досліджень можна зробити висновок, що цифрову трансформацію підприємств сфери обслуговування доцільно розглядати як системний процес якісної зміни ресурсів, бізнес-процесів, компетентностей персоналу, способів взаємодії із споживачами та механізмів створення споживчої цінності. Її економічний зміст полягає не стільки у впровадженні перспективних цифрових технологій, скільки у формуванні на їх основі нових функціональних можливостей підприємства для успішної діяльності в умовах цифрової економіки.

У статті запропоновано розглядати процес розширення потенціалу підприємств сфери обслуговування в умовах цифрової трансформації як послідовність етапів, котрі можна окреслити як: цифровізація, цифрова трансформація бізнес-процесів, формування цифрових ресурсів, розширення функціоналу підприємства, нарощування усіх компонентів потенціалу, підвищення ринкової адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід можна обгрунтувати встановленням причинно-наслідкового зв'язку між технологічними змінами та стратегічними результатами діяльності підприємства.

Сукупний потенціал підприємства сфери обслуговування пропонується розглядати як багатовимірну систему компонентів, що включає ресурсний, маркетинговий, інноваційний, клієнтський, логістичний, інформаційно-аналітичний, організаційно-управлінський, цифровий та стратегічний потенціали. Їх взаємодія забезпечує синергетичний ефект, а науково та практично обгрунтований розвиток окремо цифрового потенціалу здатний одночасно підсилювати декілька інших компонентів сукупного потенціалу підприємства.

Практична значущість запропонованої моделі розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування на основі цифрової трансформації його діяльності обгрунтовується можливістю її використання як основи для формування ефективних цифрових стратегій, визначення пріоритетів інвестування у цифрові технології, оцінювання рівня цифрової зрілості та діагностики окремих компонентів потенціалу. Запропонований підхід також може бути використаний для побудови інтегральної системи оцінювання цифрового потенціалу та його впливу на адаптивність підприємства до зміни ринкових умов.

Перспективними напрямами подальших досліджень вбачається розроблення методики кількісного оцінювання кожного компоненту потенціалу, визначення системи показників цифрової зрілості підприємств сфери обслуговування, моделювання взаємозв'язку між інвестиціями у цифрову трансформацію та приростом потенціалу, а також емпірична перевірка запропонованої моделі на підприємствах різних сфер обслуговування. Особливого значення набуває подальше дослідження ефектів впливу ШІ, генеративних моделей, цифрових платформ та автоматизованої аналітики на трансформацію клієнтського, маркетингового та інформаційно-аналітичного потенціалів. У цьому контексті перспективним напрямом буде формування методології динамічного управління потенціалом підприємства сфери обслуговування, в якій цифрова трансформація виступатиме не окремим функціональним напрямом, а постійно діючим механізмом його стратегічного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
2. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326-349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.
3. Li L., Su F., Zhang W., Mao J.-Y. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*. 2018. Vol. 28, No. 6. P. 1129-1157. DOI: 10.1111/isj.12153.
4. Nadkarni S., Prügl R. Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. 2021. Vol. 71. P. 233-341. DOI: 10.1007/s11301-020-00185-7.
5. Mazumder S., Garg S. Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 58. Article 102295. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295.
6. Moker A., Brosi P., Welpe I. M. How to digitalize inseparable service processes: The enabling role of internal and external support for innovation. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 1145-1167. DOI: 10.1007/s40685-020-00119-9.
7. Setzke D. S., Riasanow T., Böhm M., Krcmar H. et al. Pathways to Digital Service Innovation: The Role of Digital Transformation Strategies in Established Organizations. *Information Systems Frontiers*. 2023. Vol. 25. P. 1017-1037. DOI: 10.1007/s10796-021-10112-0.
8. Chin H., Marasini D. P., Lee D. Digital transformation trends in service industries. *Service Business*. 2023. Vol. 17, No. 1. P. 11-36. DOI: 10.1007/s11628-022-00516-6.
9. Kandampully J., Bilgihan A., Bujisic M., Kaplan A., Burke Jarvis C., Shukla Y. Service transformation: How can it be achieved? *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 136. P. 219-228. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.07.033.
10. Heredia J., Castillo-Vergara M., Geldes C., Carbajal Gamarra F. M., Flores A., Heredia W. How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the "new normal". *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7, No. 2. Article 100171. DOI: 10.1016/j.jik.2022.100171.
11. Homburg C., Wielgos D. M. The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50. P. 666-688. DOI: 10.1007/s11747-022-00858-7.
12. Schymanietz M., Jonas J. M., Möslein K. M. Exploring data-driven service innovation-aligning perspectives in research and practice. *Journal of Business Economics*. 2022. Vol. 92. P. 1167-1205. DOI: 10.1007/s11573-022-01095-8.
13. Буяк Л. А. Методи та моделі впливу цифровізації на трансформацію бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 25-34. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-39-03.
14. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-29.
15. Губарєва І. О., Бєлікова Н. В., Ягольницький О. В. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-46.
16. Вербівська Л. В., Буринська О. В. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-84.

REFERENCES

1. Verhoef, P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong, J. Q., Fabian N. and Haenlein M. (2021), Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, vol. 122, p. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
2. Warner, K. S. R. and Wäger M. (2019), Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal, *Long Range Planning*, vol. 52, no. 3, p. 326-349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.
3. Li L., Su F., Zhang W. and Mao, J.-Y. (2018), Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective, *Information Systems Journal*, vol. 28, no. 6, p. 1129-1157. DOI: 10.1111/isj.12153.
4. Nadkarni S. and Prügl R. (2021), Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research, *Management Review Quarterly*, vol. 71, p. 233-341. DOI: 10.1007/s11301-020-00185-7.
5. Mazumder S. and Garg S. (2021), Decoding digital transformational outsourcing: The

role of service providers' capabilities, *International Journal of Information Management*, vol. 58, Article 102295. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295.

6. Moker A., Brosi P. and Welpe, I. M. (2020), How to digitalize inseparable service processes: The enabling role of internal and external support for innovation, *Business Research*, vol. 13, p. 1145-1167. DOI: 10.1007/s40685-020-00119-9.

7. Setzke, D. S., Riasanow T., Böhm M., Krcmar H. et al. (2023), Pathways to Digital Service Innovation: The Role of Digital Transformation Strategies in Established Organizations, *Information Systems Frontiers*, vol. 25, p. 1017-1037. DOI: 10.1007/s10796-021-10112-0.

8. Chin H., Marasini, D. P. and Lee D. (2023), Digital transformation trends in service industries, *Service Business*, vol. 17, no. 1, p. 11-36. DOI: 10.1007/s11628-022-00516-6.

9. Kandampully J., Bilgihan A., Bujisic M., Kaplan A., Burke Jarvis C. and Shukla Y. (2021), Service transformation: How can it be achieved?, *Journal of Business Research*, vol. 136, p. 219-228. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.07.033.

10. Heredia J., Castillo-Vergara M., Geldes C., Carbajal Gamarra, F. M., Flores A. and Heredia W. (2022), How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the "new normal", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 7, no. 2, Article 100171. DOI: 10.1016/j.jik.2022.100171.

11. Homburg C. and Wielgos, D. M. (2022), The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 50, p. 666-688. DOI: 10.1007/s11747-022-00858-7.

12. Schymanietz M., Jonas, J. M. and Möslein, K. M. (2022), Exploring data-driven service innovation-aligning perspectives in research and practice, *Journal of Business Economics*, vol. 92, p. 1167-1205. DOI: 10.1007/s11573-022-01095-8.

13. Buiak, L. A. (2023), Metody ta modeli vplyvu tsyfrovizatsii na transformatsiiu biznesu, *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, № 39, s. 25-34. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-39-03.

14. Buhrimenko, R. M. and Smirnova, P. V. (2024), Vplyv rozvytku tsyfrovoi transformatsii na diialnist pidpryiemstva, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-29.

15. Hubarieva, I. O., Bielikova, N. V. and Yaholnytskyi, O. V. (2024), Upravlinnia tsyfrovoiu transformatsiieiu pidpryiemstva, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-46.

16. Verbivska, L. V. and Burynska, O. V. (2024), Vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii u pidpryiemnytskii diialnosti, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-84.

Стаття надійшла: 16.09.2026
Стаття прийнята: 12.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026