ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ТА ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Колективна монографія

За науковою редакцією професора
О. В. Дишкантюк

Львів-Торунь
Liha-Pres
2026

УДК 005.336:640.4:338.48
І-66

Рецензенти:

Алла Григорівна ОХРІМЕНКО — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету;

Ірина Ярославівна АНТОНЕНКО — доктор економічних наук, професор, професор кафедри туристичного та готельного бізнесу Національного університету харчових технологій

Рекомендовано до друку Вченою радою
Міжнародного університету
(протокол № 1 від 08 вересня 2026 року)

І-66 **Інноваційний** розвиток менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму в контексті сталості та глобальних трансформацій : колективна монографія / за наук. ред. професора О. В. Дишкантюк. — Львів-Торунь : Liha-Pres, 2026. — 548 с.

ISBN 978-966-397-649-5

DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5

У монографії висвітлено теоретичні засади та прикладні аспекти інноваційного розвитку менеджменту, готельно-ресторанної справи й туризму в умовах сталості та глобальних трансформацій. Розглянуто цифрову трансформацію управління підприємствами індустрії гостинності, правове й інформаційне забезпечення бізнес-процесів, механізми конкурентоспроможності туристичного бізнесу, технології якості та безпечності харчової продукції, питання економічної безпеки й освітньої політики. Видання адресовано науковцям, викладачам, здобувачам вищої освіти та фахівцям галузі.

УДК 005.336:640.4:338.48

© Авторський колектив, 2026
© Міжнародний університет, 2026

ISBN 978-966-397-649-5

ЗМІСТ

Дишкантюк Оксана Володимирівна
Стартап-екосистема індустрії гостинності: концептуальні засади розвитку та інтеграції в інноваційну економіку **5**

Дишкантюк Юлія Ігорівна
Правове забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності **23**

Дишкантюк Оксана Володимирівна,
Іванов Андрій Андрійович
Цифрова трансформація системи менеджменту підприємств індустрії гостинності на основі технологій штучного інтелекту та Big Data **66**

Горбаньова Вікторія Олександрівна
Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства **109**

Лебедєва Наталія Андріївна
Стратегічне управління інтеграцією маркетингових та логістичних процесів у глобальному інноваційному просторі **154**

Власюк Карина Вікторівна
Управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації **183**

Дишкантюк Оксана Володимирівна,
Осипова Лариса Анатоліївна,
Коваленко Лілія Миколаївна
Інноваційні технології забезпечення якості та безпечності харчової продукції в індустрії гостинності . . **226**

Жмудь Альона Вікторівна
Інноваційні технології як основа сталого розвитку
ресторанного господарства та кулінарної етнології **273**

Горяча Оксана Любомирівна
Механізми конкурентоспроможності туристичного
бізнесу в умовах сталого розвитку та цифровізації **300**

Дишкантюк Оксана Володимирівна,
Мельниченко Наталія Сергіївна,
Мельниченко Станіслав Юрійович
Медичний туризм як сфера конвергенції охорони
здоров'я і туризму: управління конкурентоспроможністю
та організаційною стійкістю закладів охорони здоров'я . . . **360**

Олійник Валентина Дем'янівна
Інноваційний розвиток туризму в контексті сталості
та глобальних трансформацій на прикладі США **404**

Рунчева Наталія Вікторівна
Вектори розвитку екологічного туризму в Україні **428**

Босовська Мирослава Веліксівна,
Новак Владислав Віталійович
Практикоорієнтованість освітньої політики
та освітньої пропозиції **487**

Вараксіна Олена Вікторівна
Багатоконтурне моделювання економічної безпеки
в умовах глобальної невизначеності **501**

Авторський колектив **546**

УДК 005.342:640.4:330.341.1
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-1

Дишкантюк Оксана Володимирівна,
професор, кандидат технічних наук,
декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0679-3940

СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА ІНТЕГРАЦІЇ В ІННОВАЦІЙНУ ЕКОНОМІКУ

Формування інноваційної економіки у XXI столітті супроводжується якісною трансформацією механізмів створення, комерціалізації та масштабування інновацій. За цих умов особливого значення набуває розвиток стартап-екосистем, які забезпечують взаємодію підприємницького, наукового, інвестиційного, технологічного та інституційного середовища. Саме стартап-екосистеми сьогодні розглядаються як одна з ключових передумов підвищення конкурентоспроможності національної економіки, розвитку високотехнологічних секторів господарства та формування сучасної інноваційної моделі економічного розвитку [1–4].

На відміну від традиційного підприємництва, що орієнтується переважно на вдосконалення існуючих бізнес-процесів, стартапи спрямовані на створення принципово нових продуктів, послуг або бізнес-моделей, здатних швидко масштабуватися та формувати нові ринки. Саме тому вони виступають каталізатором технологічних змін, прискорюють процес цифрової трансформації економіки та забезпечують розвиток інноваційного підприємництва. Водночас сучасний етап розвитку світової економіки свідчить про поступовий

перехід від дослідження окремих стартапів до аналізу стартап-екосистем як комплексних систем взаємодії підприємців, інвесторів, освітніх установ, наукових організацій, державних інституцій та цифрової інфраструктури [1; 2; 6].

Такий підхід дозволяє розглядати стартап не як ізольований бізнес-проєкт, а як елемент більш складної інноваційної системи, у якій ефективність кожного окремого підприємницького проєкту значною мірою визначається якістю взаємодії між усіма учасниками інноваційного процесу. Саме тому провідні країни світу дедалі активніше формують інноваційні екосистеми, які поєднують університети, бізнес-інкубатори, акселератори, венчурний капітал, великі компанії та державні механізми підтримки інновацій [2; 7].

Світовий досвід переконливо демонструє, що саме розвиток стартап-екосистем став одним із визначальних факторів економічного зростання багатьох держав. Кремнієва долина у США, ізраїльська модель інноваційного підприємництва, технологічні кластери Естонії, Фінляндії та Сінгапуру є прикладами ефективного поєднання науки, освіти, бізнесу та державної політики, спрямованої на підтримку інноваційного розвитку. У цих країнах стартап-екосистема виступає не окремим сектором економіки, а одним із ключових механізмів формування інноваційної економіки.

Україна також поступово інтегрується у глобальну стартап-екосистему. Незважаючи на складні економічні умови та виклики воєнного часу, українське інноваційне середовище демонструє високий рівень адаптивності та розвитку. Значний людський капітал, потужний IT-сектор, розвиток цифрової держави, активізація міжнародного співробітництва та зростання кількості інноваційних компаній формують передумови для розвитку сучасної стартап-екосистеми. Разом із тим її подальше становлення стримується недостатнім рівнем інвестиційної активності, нерозвиненістю інноваційної інфраструктури, складністю масштабування підприємницьких проєктів та недостатньою інтеграцією українських стартапів у міжнародні ринки [2–6]. Особливістю сучасного етапу є поступове розширення

галузевої структури українських стартапів. Якщо на початкових етапах розвитку інноваційного підприємництва основна кількість стартапів концентрувалася у сфері інформаційних технологій, то сьогодні інноваційні підприємницькі проєкти активно розвиваються також у сфері аграрних технологій, логістики, медицини, освіти, креативних індустрій та індустрії гостинності. Це свідчить про поступове формування комплексної інноваційної економіки, у якій цифрові технології інтегруються практично в усі види економічної діяльності [1; 3; 6].

Особливе місце у структурі сучасної інноваційної економіки займає індустрія гостинності. На відміну від більшості інших секторів економіки вона характеризується високою інтенсивністю взаємодії зі споживачами, швидкою зміною моделей поведінки гостей, значною конкуренцією та постійною необхідністю впровадження нових сервісних рішень. Саме ці особливості обумовлюють високий попит на інноваційні підприємницькі рішення, здатні оперативно адаптувати бізнес-процеси до сучасних умов функціонування. У сучасних умовах цифрова трансформація вже перестала бути окремою конкурентною перевагою підприємств гостинності та стала необхідною умовою їх функціонування. Автоматизація операційної діяльності, цифрові платформи бронювання, системи управління взаємовідносинами з гостями, використання технологій штучного інтелекту, аналітика великих масивів даних, хмарні сервіси, мобільні застосунки та персоналізовані цифрові сервіси поступово змінюють традиційні бізнес-моделі підприємств індустрії гостинності [8–12].

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що розвиток стартап-екосистеми індустрії гостинності характеризується послідовною трансформацією від автоматизації окремих бізнес-процесів до формування інтегрованих цифрових платформ та екосистемних моделей управління. Кожний наступний етап розвитку супроводжується не лише впровадженням нових технологій, а й зміною принципів організації бізнесу, механізмів взаємодії з гостями та моделей створення споживчої цінності.

Таблиця 1 — Еволюція розвитку стартап-екосистеми індустрії гостинності

Етап	Характеристика	Домінуючі технології	Основний результат
Початковий	Автоматизація окремих процесів	Онлайн-бронювання, CRM	Оптимізація операційної діяльності
Цифровий	Інтеграція цифрових платформ	Big Data, мобільні застосунки	Підвищення ефективності управління
Інноваційний	Формування цифрових бізнес-моделей	AI, IoT, Cloud, автоматизація	Персоналізація сервісів
Екосистемний	Інтеграція всіх учасників ринку	Платформи, цифрові екосистеми	Формування стартап-екосистеми індустрії гостинності

Джерело: авторська розробка

За таких умов стартапи вже не обмежуються створенням окремих цифрових продуктів. Вони забезпечують комплексну трансформацію всієї системи управління підприємствами гостинності, формуючи нові механізми взаємодії з гостями, оптимізації бізнес-процесів, управління ресурсами, цифрового маркетингу, логістики та організації виробничих процесів. Водночас інноваційні підприємницькі рішення сприяють розвитку суміжних секторів економіки — інформаційних технологій, логістики, фінансових сервісів, агропродовольчого виробництва, креативних індустрій та туристичної інфраструктури, формуючи мультиплікативний ефект для розвитку національної економіки [8–12]. У цьому контексті доцільно перейти від аналізу окремих стартапів до дослідження стартап-екосистеми індустрії гостинності як цілісної соціально-економічної системи, що забезпечує взаємодію підприємницького середовища, інноваційної інфраструктури, цифрових технологій,

інвестиційного капіталу та державної підтримки. Саме така постановка проблеми, на нашу думку, дозволяє найбільш повно розкрити закономірності розвитку інноваційного підприємництва у сфері гостинності та визначити його роль у формуванні сучасної інноваційної економіки.

Таблиця 2 — Структурні компоненти стартап-екосистеми індустрії гостинності

Компонент екосистеми	**Основний зміст**	**Роль у розвитку індустрії гостинності**
Людський капітал	Підприємці, розробники, менеджери, науковці	Генерування інноваційних ідей та формування підприємницьких команд
Інноваційна інфраструктура	Бізнес-інкубатори, акселератори, технопарки	Підтримка створення, тестування та масштабування стартапів
Інвестиційне середовище	Венчурні фонди, бізнес-ангели, грантові програми	Забезпечення фінансування інноваційних проєктів
Цифрові технології	AI, Big Data, IoT, CRM, хмарні сервіси, цифрові платформи	Автоматизація бізнес-процесів та персоналізація сервісів
Державна підтримка	Нормативно-правове регулювання, програми підтримки підприємництва	Формування сприятливого інституційного середовища
Освітнє середовище	Заклади вищої освіти, центри підготовки кадрів	Формування професійних компетентностей та розвиток інноваційної культури
Міжнародне співробітництво	Акселераційні програми, міжнародні партнерства, грантові проєкти	Інтеграція стартапів у глобальну інноваційну екосистему
Підприємства індустрії гостинності	Готелі, ресторани, туристичні компанії	Впровадження та комерціалізація інноваційних рішень

Джерело: розроблено автором на основі [1–15]

Наведена структура свідчить, що сучасна стартап-екосистема індустрії гостинності формується як багатокомпонентна система, у якій ефективність розвитку інноваційного підприємництва визначається не окремими елементами, а рівнем їх взаємодії. Саме комплексне функціонування людського капіталу, інноваційної інфраструктури, цифрових технологій, інвестиційного середовища та державної підтримки забезпечує формування сприятливих умов для створення, масштабування та комерціалізації інноваційних проєктів у сфері гостинності.

Розвиток стартап-екосистеми індустрії гостинності безпосередньо пов'язаний із трансформацією самої моделі функціонування підприємств сфери послуг. Протягом останнього десятиліття спостерігається поступовий перехід від традиційної сервісної моделі до цифрово орієнтованої моделі управління, у якій ключовими факторами конкурентоспроможності виступають швидкість впровадження інновацій, персоналізація послуг, автоматизація бізнес-процесів та ефективне використання цифрових технологій [2; 8; 10]. Особливістю індустрії гостинності є надзвичайно високий рівень взаємодії із кінцевим споживачем. На відміну від виробничих підприємств, де інновації переважно спрямовані на вдосконалення технологічних процесів, у сфері гостинності вони охоплюють одночасно операційні процеси, систему управління, маркетингову діяльність та безпосередній клієнтський досвід. Саме тому стартапи дедалі частіше виступають каталізаторами комплексної трансформації всієї бізнес-моделі підприємства. У сучасних умовах інноваційні рішення реалізуються практично на всіх етапах створення туристичного та ресторанного продукту. Автоматизовані системи бронювання, цифрові платформи управління готелями, мобільні застосунки, системи електронного меню, CRM-платформи, цифрові платіжні сервіси, системи управління запасами та програмні комплекси для прогнозування попиту поступово стають невід'ємною складовою діяльності підприємств гостинності [8–12]. Особливого значення набуває використання

технологій штучного інтелекту та аналітики великих масивів даних. Їх використання дозволяє підприємствам здійснювати персоналізацію сервісу, прогнозувати поведінку гостей, автоматизувати прийняття управлінських рішень, оптимізувати виробничі процеси та ефективніше управляти ресурсами. Таким чином цифрові технології перестають виконувати допоміжну функцію і стають одним із ключових елементів формування конкурентних переваг підприємств гостинності [8–10].

Разом із цифровою трансформацією змінюється й сама структура стартап-екосистеми. Якщо раніше основним джерелом інновацій виступали окремі підприємці або невеликі команди розробників, то сьогодні інноваційні процеси формуються у складній системі взаємодії між університетами, інвесторами, бізнес-інкубаторами, акселераторами, великими корпораціями, професійними асоціаціями та державними інституціями. Саме така модель забезпечує не лише створення інноваційного продукту, але й його швидку комерціалізацію та масштабування [1–4].

Для індустрії гостинності характерною є ще одна особливість. Більшість інноваційних рішень має міжгалузевий характер. Стартапи інтегрують до сфери гостинності досягнення інформаційних технологій, логістики, фінансового сектору, маркетингу, телекомунікацій та креативних індустрій. Саме ця міжгалузева інтеграція забезпечує високі темпи розвитку сучасних сервісних технологій та формує принципово новий рівень взаємодії між підприємством і гостем. Водночас сучасна стартап-екосистема індустрії гостинності виконує значно ширші функції, ніж лише генерація інновацій. Вона сприяє розвитку людського капіталу, стимулює підприємницьку активність молоді, активізує інвестиційну діяльність, забезпечує трансфер технологій та створює передумови для формування регіональних інноваційних кластерів. Саме тому її розвиток доцільно розглядати як один із чинників структурної модернізації національної економіки [2; 3; 7]. Особливу увагу слід приділити ролі стартапів у розвитку внутрішнього туризму України. Проведені дослідження

свідчать, що саме інноваційні підприємницькі проєкти здатні забезпечити формування нових туристичних продуктів, розвиток локальних маршрутів, популяризацію культурної спадщини, цифровізацію туристичних сервісів та підвищення туристичної привабливості регіонів. Стартапи дедалі активніше інтегрують елементи гастрономічного, екологічного, аграрного та культурного туризму, створюючи комплексні туристичні продукти, орієнтовані на сучасні потреби споживачів [1; 2]. Значний потенціал має розвиток цифрових платформ, які поєднують туристичні сервіси, готельну інфраструктуру, ресторанний бізнес, транспортні послуги та локальних виробників у єдиний цифровий простір. Такий підхід забезпечує не лише підвищення якості туристичного продукту, а й створює додаткові можливості для розвитку малого підприємництва та місцевих громад. Саме тому розвиток стартап-екосистеми індустрії гостинності доцільно розглядати як один із механізмів реалізації регіональної політики розвитку та післявоєнного відновлення економіки України. Аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємництва у сфері гостинності дозволяє зробити висновок, що подальше зростання ефективності функціонування підприємств визначатиметься не окремими інноваційними рішеннями, а рівнем сформованості стартап-екосистеми, яка забезпечує безперервне генерування, апробацію, масштабування та комерціалізацію нових бізнес-ідей. Саме тому в сучасних умовах доцільно перейти від розгляду стартапів як самостійних підприємницьких проєктів до їх дослідження як взаємопов'язаних елементів інноваційної екосистеми індустрії гостинності.

Такий підхід дозволяє розглядати стартап-екосистему як складну відкриту систему, що функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Її розвиток забезпечується не лише підприємницькою активністю окремих суб'єктів, а й ефективністю інституційної підтримки, рівнем розвитку цифрової інфраструктури, доступністю інвестиційних ресурсів, якістю людського капіталу та інтенсивністю міжнародного співробітництва. Саме взаємозв'язок зазначених компонентів визначає здатність екосистеми

забезпечувати сталий інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності.

На відміну від традиційного розуміння підприємницького середовища, стартап-екосистема характеризується високим рівнем горизонтальної інтеграції. Інноваційний продукт формується не окремим підприємством, а в результаті взаємодії великої кількості учасників, кожен із яких виконує власну функцію в процесі створення інноваційної цінності. Університети забезпечують формування людського капіталу та генерацію нових знань; бізнес-інкубатори й акселератори створюють умови для розвитку підприємницьких компетентностей; інвестори забезпечують фінансову підтримку; цифрові платформи формують сучасне інформаційне середовище; держава створює нормативно-правові та організаційні умови функціонування інноваційної економіки [1–4].

Особливістю стартап-екосистеми індустрії гостинності є її мультигалузевий характер. На відміну від більшості інших секторів економіки, підприємства гостинності одночасно інтегрують результати розвитку інформаційних технологій, транспортної логістики, фінансових сервісів, маркетингових комунікацій, харчових технологій, туристичної інфраструктури та креативних індустрій. Саме така інтеграція забезпечує можливість швидкого впровадження інноваційних рішень і створення комплексних сервісних продуктів.

Результати проведених досліджень свідчать, що сучасні стартапи вже активно трансформують усі функціональні підсистеми підприємств гостинності. Найбільш динамічний розвиток спостерігається у цифровізації процесів бронювання, автоматизації операційної діяльності, використанні систем управління взаємовідносинами з гостями, впровадженні технологій штучного інтелекту, аналітики великих масивів даних, цифрових платіжних систем, мобільних застосунків та інтегрованих платформ управління підприємствами [8–12]. Разом із цим інноваційні рішення охоплюють і виробничі процеси ресторанного господарства, системи управління запасами, прогнозування попиту, логістичні процеси, автоматизацію

сервісного обслуговування та цифровий маркетинг. Особливого значення набуває розвиток платформних бізнес-моделей, які забезпечують взаємодію між усіма учасниками ринку гостинності. Саме цифрові платформи сьогодні стають середовищем, у якому інтегруються готельний бізнес, ресторанне господарство, транспортні компанії, туристичні оператори, локальні виробники, культурні установи та кінцеві споживачі послуг. Такий формат взаємодії суттєво розширює можливості масштабування стартапів, прискорює впровадження інновацій та забезпечує формування нових цифрових сервісів. Водночас цифровізація не є самоціллю розвитку стартап-екосистеми. Її основним результатом повинно стати підвищення ефективності управління підприємствами індустрії гостинності. Автоматизація бізнес-процесів, інтеграція цифрових технологій та використання інструментів штучного інтелекту створюють необхідні передумови для підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат, персоналізації послуг та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств.

Саме тому доцільно розглядати стартап-екосистему індустрії гостинності не лише як сукупність окремих інноваційних підприємств, а як комплексний механізм розвитку сучасної інноваційної економіки, який забезпечує взаємозв'язок між генерацією інновацій, їх практичним впровадженням, масштабуванням підприємницьких рішень та формуванням нової якості управління підприємствами сфери гостинності. У цьому контексті принципово важливим стає питання формування механізмів інтеграції української стартап-екосистеми у глобальний інноваційний простір. Досвід останніх років засвідчує, що саме міжнародне партнерство, участь у програмах акселерації, співпраця із міжнародними фондами, залучення венчурного капіталу та інтеграція у світові цифрові платформи забезпечують найбільші можливості для масштабування українських стартапів. Водночас саме індустрія гостинності має значний потенціал для міжнародної інтеграції завдяки універсальності туристичних і ресторанних послуг, високому рівню цифровізації галузі та постійному

попиту на інноваційні рішення [2; 7]. Таким чином, сучасна стартап-екосистема індустрії гостинності формується як багаторівнева система взаємодії інноваційного підприємництва, цифрових технологій, інвестиційного середовища та управлінських інновацій. Саме її розвиток створює основу для переходу підприємств гостинності до нової моделі функціонування, орієнтованої на інноваційність, цифрову трансформацію, міжнародну інтеграцію та довгострокову конкурентоспроможність. Однією з ключових характеристик сучасної інноваційної економіки є її здатність до постійного самовідтворення інновацій. Така здатність забезпечується не окремими технологічними рішеннями, а ефективністю функціонування інноваційних екосистем, які створюють сприятливе середовище для виникнення нових підприємницьких ініціатив, їх фінансової підтримки, розвитку людського капіталу та комерціалізації інноваційних продуктів. Саме тому сьогодні розвиток стартап-екосистем дедалі частіше розглядається як один із базових елементів державної політики інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки [1–4].

Особливість індустрії гостинності полягає в тому, що вона одночасно поєднує виробництво, сферу послуг, інформаційні технології, туризм, ресторанне господарство, транспортну логістику та креативні індустрії. Така багатокомпонентність формує значний потенціал для виникнення міжгалузевих стартапів, які інтегрують різні напрями економічної діяльності в єдину цифрову систему створення споживчої цінності. У цьому контексті стартап перестає бути лише новим суб'єктом господарювання. Він поступово трансформується у механізм структурної модернізації індустрії гостинності. Саме через стартапи відбувається впровадження принципово нових сервісних моделей, розвиток цифрових платформ, автоматизація виробничих процесів, персоналізація взаємодії з гостями та формування нових форматів організації бізнесу. Відповідно, стартапи стають не лише результатом розвитку інноваційної економіки, а й активним чинником її подальшої трансформації [8–12].

Важливою тенденцією останніх років є зміна самої логіки інноваційного розвитку підприємств гостинності. Якщо раніше інновації реалізовувалися переважно шляхом модернізації матеріально-технічної бази або впровадження окремих програмних продуктів, то сьогодні відбувається комплексна цифрова трансформація бізнес-моделей. У центрі цієї трансформації перебуває гість, а всі бізнес-процеси вибудовуються навколо створення індивідуалізованого клієнтського досвіду. Саме така орієнтація визначає напрями розвитку сучасних стартапів. Серед найбільш перспективних можна виокремити цифрові платформи управління підприємствами гостинності, системи штучного інтелекту для прогнозування поведінки гостей, технології автоматизації сервісних процесів, рішення на основі Інтернету речей, цифрові системи управління лояльністю, сервіси безконтактної взаємодії та інструменти аналітики великих масивів даних [8–10]. Їх впровадження дозволяє підприємствам значно скоротити операційні витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити новий рівень якості обслуговування. Не менш важливою тенденцією є формування платформної економіки у сфері гостинності. Цифрові екосистеми вже об'єднують не лише окремі підприємства, а й туристичні дестинації, транспортні компанії, ресторани, готелі, культурні установи, локальних виробників та сервісні організації. Така інтеграція створює єдиний цифровий простір, у межах якого формується комплексний туристичний продукт, а стартапи виступають основним джерелом технологічних інновацій. Особливого значення набуває розвиток підприємницьких ініціатив, орієнтованих на сталий розвиток індустрії гостинності. Сучасні стартапи дедалі активніше впроваджують технології ресурсозбереження, екологічного управління, оптимізації використання харчових ресурсів, мінімізації відходів, розвитку локальних ланцюгів постачання та цифрового моніторингу ефективності використання ресурсів. Таким чином цифровізація поступово інтегрується із принципами сталого розвитку, формуючи новий тип підприємницьких моделей. Водночас проведений аналіз дозволяє стверджувати,

що розвиток стартап-екосистеми значною мірою залежить від ефективності інституційної взаємодії. Важливу роль відіграють державні програми підтримки підприємництва, діяльність акселераторів, бізнес-інкубаторів, технопарків, грантових програм та міжнародних проєктів розвитку. Саме вони створюють організаційне середовище, необхідне для масштабування інноваційних проєктів та інтеграції українських стартапів у глобальні інноваційні мережі [2; 3; 7].

На нашу думку, сучасну стартап-екосистему індустрії гостинності доцільно розглядати як інтегровану систему взаємодії підприємницьких, інноваційних, цифрових, інституційних та інвестиційних компонентів, функціонування яких спрямоване на створення, розвиток, масштабування та комерціалізацію інноваційних сервісних рішень. Саме така система забезпечує безперервний процес оновлення бізнес-моделей підприємств гостинності та створює передумови для їх ефективної інтеграції в інноваційну економіку. Таким чином, розвиток стартап-екосистеми індустрії гостинності слід розглядати як стратегічний напрям модернізації національної економіки, що поєднує розвиток цифрових технологій, інноваційного підприємництва, людського капіталу, інституційної підтримки та міжнародного співробітництва. Саме комплексна взаємодія цих компонентів формує нову модель функціонування підприємств гостинності, орієнтовану на інноваційність, цифрову зрілість, глобальну конкурентоспроможність та довгострокову стійкість.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що розвиток стартап-екосистеми індустрії гостинності сьогодні виходить далеко за межі традиційного підприємництва. Вона формується як складна багаторівнева система, що інтегрує інноваційне підприємництво, цифрові технології, фінансові механізми, освітнє середовище, інституційну підтримку та міжнародне співробітництво. Саме така інтеграція забезпечує формування нової якості управління підприємствами гостинності, сприяє прискоренню цифрової трансформації та створює передумови для довгострокового розвитку галузі. Водночас розвиток стартап-екосистеми необхідно розглядати не

лише як процес створення нових підприємств або окремих технологічних продуктів. Її стратегічне значення полягає у формуванні сучасного інноваційного середовища, здатного забезпечувати безперервне генерування нових управлінських, технологічних та організаційних рішень. Саме безперервність інноваційного процесу стає визначальною характеристикою сучасної економіки знань та одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Особливого значення набуває інтеграція української стартап-екосистеми до глобального інноваційного простору. Сучасний розвиток міжнародних цифрових платформ, акселераційних програм, грантових механізмів підтримки підприємництва та міжнародних інвестиційних фондів створює принципово нові можливості для масштабування українських стартапів. У цих умовах саме відкритість до міжнародного співробітництва, адаптація інноваційних продуктів до світових ринків та розвиток партнерських мереж визначатимуть конкурентні позиції українських підприємств гостинності у майбутньому [2; 3; 7]. Не менш важливим напрямом подальшого розвитку є посилення взаємодії між університетами, науковими установами та підприємницьким середовищем. Формування інноваційної культури, розвиток підприємницьких компетентностей, підтримка молодіжного підприємництва та активне впровадження результатів наукових досліджень у практику господарювання забезпечують відтворення людського капіталу, який виступає базовим ресурсом функціонування сучасної стартап-екосистеми. Поряд із цим подальшого вдосконалення потребує система державної підтримки інноваційного підприємництва. Йдеться не лише про фінансові інструменти стимулювання стартапів, а й про створення сприятливого інституційного середовища, розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення нормативно-правового забезпечення, розширення міжнародних програм співробітництва та формування механізмів комерціалізації результатів наукових досліджень. Комплексність зазначених заходів створює основу для розвитку конкурентоспроможної інноваційної економіки, у якій індустрія гостинності

виступає одним із найбільш динамічних секторів економічної діяльності. На думку автора, сучасна стартап-екосистема індустрії гостинності повинна розглядатися як відкрита адаптивна система, функціонування якої базується на принципах інноваційності, цифрової трансформації, міжгалузевої інтеграції, міжнародного партнерства та безперервного розвитку людського капіталу. Саме взаємодія цих принципів забезпечує формування нової архітектури підприємницького середовища, орієнтованого на швидке впровадження інновацій, масштабування бізнесу та створення довгострокових конкурентних переваг. Водночас результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати концептуальне положення, відповідно до якого **стартап-екосистема індустрії гостинності є інтегрованою соціально-економічною системою взаємодії інноваційного підприємництва, цифрових технологій, інвестиційного середовища, людського капіталу та інституційної підтримки, функціонування якої забезпечує створення, розвиток і масштабування інноваційних сервісних рішень, формуючи передумови інтеграції підприємств гостинності в сучасну інноваційну економіку**. Саме така інтерпретація дозволяє розширити традиційне розуміння стартапів як окремих підприємницьких проєктів і перейти до їх дослідження як системного чинника структурної модернізації індустрії гостинності. Таким чином, розвиток стартап-екосистеми індустрії гостинності є не лише результатом цифрової трансформації економіки, а й одним із ключових механізмів формування її майбутньої архітектури. Поєднання підприємницьких ініціатив, цифрових технологій, інноваційного менеджменту, міжнародного співробітництва та державної підтримки створює умови для переходу підприємств гостинності до нової моделі функціонування, заснованої на знаннях, інноваціях та високій адаптивності до глобальних змін.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволили узагальнити сучасні підходи до розвитку стартап-екосистеми індустрії гостинності та визначити її місце у структурі інноваційної економіки [14, 15]. Обґрунтовано, що сучасна стартап-екосистема

є складною інтегрованою системою взаємодії підприємницьких, інноваційних, цифрових, інституційних та інвестиційних компонентів, яка забезпечує створення нових бізнес-моделей, прискорення цифрової трансформації підприємств та формування довгострокових конкурентних переваг індустрії гостинності. Доведено, що подальший розвиток інноваційної економіки України значною мірою залежить від ефективності функціонування стартап-екосистем, рівня їх інтеграції у міжнародний інноваційний простір, розвитку цифрової інфраструктури, людського капіталу та сучасних механізмів державної підтримки інноваційного підприємництва. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення організаційно-економічного механізму управління розвитком стартап-екосистеми індустрії гостинності, формування системи оцінювання її ефективності та обґрунтування сучасних моделей інтеграції підприємств гостинності у глобальні інноваційні мережі.

Список використаних джерел

1. Хаустов М. М. *Стартапи: створення та масштабування : монографія*. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
2. Тягунова З., Кравчук І., Томах В. Українські стартапи на міжнародних ринках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-5.
3. Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. № 4. С. 29–34. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-29-34.
4. Сак Т. В., Шостак Л. В., Вознюк Ю. С. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 43–48. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct65-7.
5. Губарєва І. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95.

6. Яцкевич І. В., Петрашевська А. Д., Кемарська Т. Г. Стартап-екосистема України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 1. С. 145–149. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/26.pdf (дата звернення: 30.06.2026).
7. Ukrainian Startup Ecosystem. Report. Startup Bridge / COFUND. 2022. URL: https://www.startupbridge.eu/wp-content/uploads/2022/01/PUSB_REPORT_UKRAINIAN_STARTUP_ECOSYSTEM_2022.pdf (дата звернення: 30.06.2026).
8. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2024. № 2. С. 50–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-2.
9. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Тітомир Л. А., Жмудь А. В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. № 6. С. 113–119. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.13.
10. Дишкантюк О. В., Марковська А. В. Ресторанний бізнес в умовах пандемії COVID-19: шляхи виходу з кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 20–24.
11. Тищенко С. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 131–139. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16.
12. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117–122.
13. Лизанець А. Г., Фількіна Б. І. Управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу на основі диверсифікації та стартап-проєктів. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 156–162.
14. Дишкантюк О. В. Стартапи в ресторанному бізнесі як стратегічний інструмент розвитку національного господарства. *Науковий*

погляд: економіка та управління. 2024. № 4(88). С. 135–142. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-17.

15. Дишкантюк О.В. Місце України в глобальній екосистемі стартапів. *Причорноморські економічні студії*. 2024. No 90. С. 7–12. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.90-1.

Ключові слова: *індустрія гостинності, стартап, стартап-екосистема, цифрова трансформація, інновації.*

УДК 340.13:005.591.6:640.4
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-2

Дишкантюк Юлія Ігорівна,
доктор філософії з права, доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Індустрія гостинності належить до найбільш динамічних секторів світової економіки, розвиток якого безпосередньо залежить від здатності підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та адаптувати системи управління до сучасних умов функціонування. Останні роки характеризуються суттєвими трансформаціями економічного середовища, зумовленими пандемією COVID-19, військовими конфліктами, цифровізацією бізнесу, розвитком технологій штучного інтелекту, зміною моделей поведінки споживачів та активним впровадженням принципів сталого розвитку. Сукупність зазначених факторів формує нові вимоги до системи менеджменту підприємств індустрії гостинності та потребує відповідного нормативно-правового забезпечення. У сучасних умовах саме правове середовище значною мірою визначає можливості підприємств щодо впровадження цифрових технологій, інноваційних бізнес-моделей, розвитку електронної комерції, використання цифрових платформ, автоматизації бізнес-процесів та забезпечення належного рівня захисту прав споживачів. Таким чином, нормативно-правове забезпечення перестає виконувати виключно регуляторну функцію і дедалі більше перетворюється на важливий інструмент стратегічного розвитку підприємств.

Правові засади функціонування туристичної галузі визначаються Законом України «Про туризм», який встановлює основні принципи державної політики у сфері туризму, регламентує діяльність суб'єктів туристичного бізнесу та визначає загальні вимоги до організації туристичної діяльності [1]. Водночас сучасний розвиток підприємств індустрії гостинності потребує значно ширшого нормативного забезпечення, що охоплює питання цифрової трансформації, інноваційної діяльності, електронної комерції, захисту персональних даних, цифрових сервісів та сучасних моделей управління. Проблематика інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток сучасної теорії стратегічного управління здійснив М. Портер, який обґрунтував роль конкурентних переваг як основи довгострокового розвитку підприємств [2]. Вагомий внесок у розвиток сучасних концепцій управління підприємствами сфери гостинності зробили Ф. Котлер, Дж. Боуен та С. Балоглу, які розглядають маркетинг, цифрові технології та управління взаємовідносинами зі споживачами як складові сучасної системи менеджменту підприємств індустрії гостинності [3]. Питання інноваційної трансформації бізнес-моделей підприємств висвітлено у працях А. Остервальдера та І. Піньє, які доводять, що цифрові технології змінюють способи створення цінності, організацію бізнес-процесів та механізми взаємодії із клієнтами [4]. Сучасні дослідження цифрової трансформації свідчать, що використання цифрових технологій поступово змінює не лише окремі функції підприємства, а й систему менеджменту в цілому. G. Vial визначає цифрову трансформацію як комплексний процес організаційних змін, що охоплює всі рівні управління підприємством [5]. Разом із тим аналіз сучасної наукової літератури показує, що більшість досліджень присвячена окремим аспектам цифровізації або інноваційної діяльності підприємств. Значно менше уваги приділяється дослідженню правового забезпечення саме інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності,

що й визначає актуальність подальших наукових досліджень. Проведений аналіз сучасних наукових досліджень дозволяє констатувати, що питання інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності сьогодні є одним із найбільш актуальних напрямів наукового пошуку. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників ґрунтовно висвітлюються питання цифрової трансформації підприємств, удосконалення бізнес-процесів, розвитку клієнтоорієнтованості, використання сучасних інформаційних технологій та формування нових бізнес-моделей. Водночас більшість існуючих досліджень концентрується переважно на управлінських або економічних аспектах інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності. Значно менше уваги приділяється нормативно-правовому забезпеченню процесів трансформації системи менеджменту, хоча саме правове середовище визначає можливості впровадження інновацій, використання цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції та цифрових сервісів. Особливої актуальності зазначене питання набуває в умовах сучасних глобальних викликів. Глобалізація економіки, розвиток цифрового суспільства, інтеграція України до європейського правового простору, поширення технологій штучного інтелекту, цифрових платформ, електронних платіжних систем та хмарних сервісів формують нові вимоги як до системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, так і до її нормативно-правового забезпечення. Сучасне законодавство України вже містить значну кількість нормативно-правових актів, що регулюють окремі напрями діяльності підприємств сфери гостинності. Це, зокрема, законодавство у сфері туризму, електронної комерції, інноваційної діяльності, захисту персональних даних, електронних довірчих послуг та цифрової взаємодії суб'єктів господарювання. Проте розвиток цифрової економіки відбувається значно швидше, ніж удосконалення нормативної бази, що створює додаткові виклики для суб'єктів господарювання. На нашу думку, нормативно-правове забезпечення інноваційної трансформації менеджменту необхідно розглядати значно ширше, ніж сукупність законодавчих вимог

або регуляторних процедур. У сучасних умовах воно виступає одним із ключових інструментів управління розвитком підприємства, створюючи правові передумови для впровадження інноваційних управлінських технологій, цифрової трансформації бізнес-процесів, розвитку електронних сервісів, використання сучасних моделей взаємодії зі споживачами та забезпечення належного рівня правової безпеки підприємства. У цьому контексті правове забезпечення слід розглядати як складову системи менеджменту підприємства, що забезпечує узгодження управлінських рішень із вимогами чинного законодавства, міжнародними стандартами, принципами корпоративного управління та сучасними тенденціями розвитку цифрової економіки. Саме такий підхід дозволяє перейти від традиційного розуміння правового регулювання як інструменту контролю до його сприйняття як стратегічного ресурсу розвитку підприємства. Право створює нормативне середовище, в межах якого реалізуються інноваційні управлінські рішення, здійснюється цифрова трансформація підприємств, формується інноваційна корпоративна культура та забезпечується довгострокова конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє визначити наукову прогалину, яка полягає у недостатньому дослідженні правового забезпечення інноваційної трансформації саме системи менеджменту підприємств індустрії гостинності. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на формування комплексного підходу до правового забезпечення сучасного менеджменту, який враховуватиме сучасні глобальні виклики, цифровізацію економіки, міжнародні тенденції розвитку індустрії гостинності та необхідність забезпечення сталого розвитку підприємств.

Сучасні умови функціонування підприємств індустрії гостинності свідчать про необхідність переосмислення ролі права у системі управління. Якщо раніше нормативно-правове регулювання переважно виконувало функцію встановлення обов'язкових правил здійснення господарської діяльності, то сьогодні воно дедалі більше

набуває ознак стратегічного інструменту розвитку підприємства. Саме правове забезпечення створює необхідні умови для впровадження інновацій, розвитку цифрових сервісів, використання сучасних бізнес-моделей та інтеграції підприємств індустрії гостинності до міжнародного економічного простору. Важливою особливістю сучасного етапу розвитку менеджменту є те, що цифрова трансформація підприємств значно випереджає темпи оновлення нормативно-правового середовища. Використання технологій штучного інтелекту, цифрових платформ, електронних договорів, систем автоматизованого управління, цифрових платіжних сервісів та великих масивів даних формує нові правові відносини, які потребують належного нормативного врегулювання. За відсутності відповідного правового забезпечення впровадження інноваційних управлінських рішень супроводжується підвищенням правових, організаційних та репутаційних ризиків. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток правових механізмів підтримки цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. Йдеться не лише про вдосконалення законодавства у сфері туризму чи господарської діяльності, а й про гармонізацію національної нормативної бази із європейськими стандартами, розвиток правового регулювання цифрової економіки, електронної комерції, електронної ідентифікації, захисту персональних даних та цифрової взаємодії суб'єктів господарювання. Водночас інноваційна трансформація менеджменту неможлива без належного розвитку внутрішнього правового середовища підприємства. До його складових належать внутрішні політики, корпоративні стандарти, комплаєнс-процедури, регламенти цифрової безпеки, механізми управління ризиками, внутрішні стандарти якості та процедури прийняття управлінських рішень. Саме внутрішнє нормативне середовище забезпечує практичну реалізацію законодавчих вимог та створює передумови для ефективного функціонування сучасної системи менеджменту. На нашу думку, подальший розвиток підприємств індустрії гостинності потребує переходу від традиційного нормативно-правового регулювання до комплексного правового

забезпечення інноваційної трансформації менеджменту. Такий підхід передбачає інтеграцію правових, організаційних, інформаційних та управлінських інструментів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах глобальних викликів.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є розроблення механізму правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності, який поєднуватиме вимоги чинного законодавства, сучасні підходи до стратегічного менеджменту, принципи цифрової трансформації, міжнародні стандарти корпоративного управління та інструменти забезпечення сталого розвитку.

Систематизація нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств індустрії гостинності

Ефективне управління інноваційною трансформацією менеджменту потребує чіткого розуміння структури нормативно-правового забезпечення, у межах якого функціонують підприємства індустрії гостинності. Сучасне правове поле їхньої діяльності має багаторівневий характер і охоплює як загальні акти господарського й цивільного законодавства, так і спеціальні закони, що регулюють окремі напрями цифрової та інноваційної діяльності. Загальні засади господарювання визначаються Господарським кодексом України та Цивільним кодексом України, які встановлюють правовий статус суб'єктів господарювання, регламентують договірні відносини, правочини та зобов'язання [6; 7]. На цьому фундаменті вибудовується система спеціального законодавства, що безпосередньо стосується цифрової трансформації підприємств. Спеціальне правове регулювання діяльності підприємств індустрії гостинності доцільно систематизувати за сферами суспільних відносин, які потребують нормативного впорядкування в умовах цифровізації. До таких сфер належать туристична діяльність, електронна комерція та електронний документообіг, електронна ідентифікація та довірчі послуги, захист персональних даних і кібербезпека, інноваційна

та науково-технічна діяльність, інтелектуальна власність, захист прав споживачів і реклама, а також надання платіжних послуг. Кожна з цих сфер регулюється окремими законодавчими актами, які у сукупності формують комплексне правове середовище функціонування підприємства. Систематизацію основних нормативно-правових актів за сферами правового регулювання подано в таблиці 1.

Таблиця 1 — Систематизація нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств індустрії гостинності за сферами регулювання

Сфера правового регулювання	**Основні нормативно-правові акти**
Туристична діяльність	Закон України «Про туризм»
Господарська та цивільно-правова діяльність	Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України
Електронна комерція та електронний документообіг	Закони України «Про електронну комерцію», «Про електронні документи та електронний документообіг»
Електронна ідентифікація та довірчі послуги	Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»
Захист персональних даних і кібербезпека	Закони України «Про захист персональних даних», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»
Інноваційна та науково-технічна діяльність	Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»
Інтелектуальна власність	Закон України «Про авторське право і суміжні права»
Захист прав споживачів і реклама	Закони України «Про захист прав споживачів», «Про рекламу»
Платіжні послуги	Закон України «Про платіжні послуги»

Джерело: складено автором

Наведена систематизація засвідчує, що правове забезпечення діяльності підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації не зводиться до галузевого законодавства у сфері туризму, а формується на перетині кількох галузей права — господарського, цивільного, інформаційного, права інтелектуальної власності та права захисту прав споживачів. Така міжгалузева природа правового забезпечення зумовлює потребу в комплексному підході до його аналізу й застосування, за якого окремі нормативні вимоги розглядаються не ізольовано, а як складові єдиної системи. Саме такий підхід дозволяє підприємству вибудувати узгоджену правову основу для впровадження інноваційних управлінських рішень і мінімізувати ризики правових суперечностей.

Правове регулювання цифрової трансформації та електронної комерції

Однією з найважливіших сфер правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту є регулювання електронної комерції та електронної взаємодії суб'єктів господарювання. Базовим актом у цій сфері є Закон України «Про електронну комерцію», який визначає правовий статус учасників відносин у сфері електронної комерції, порядок укладення електронних договорів, вимоги до електронних повідомлень та комерційних електронних повідомлень [8]. Для підприємств індустрії гостинності, що активно використовують онлайн-бронювання, цифрові платформи та електронні канали продажу послуг, положення цього Закону мають безпосереднє практичне значення, оскільки саме вони визначають юридичну силу правочинів, укладених у цифровому середовищі. Невід'ємною складовою правового забезпечення цифрової взаємодії є регулювання електронного документообігу та електронної ідентифікації. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» установлює правовий статус електронного документа, прирівнюючи його за юридичною силою до документа на паперовому носії за умови дотримання відповідних вимог [9].

Своєю чергою, Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» визначає правові засади використання електронних підписів, електронних печаток та інших довірчих послуг, що забезпечують достовірність і цілісність електронної взаємодії [10]. Застосування цих інструментів дозволяє підприємствам індустрії гостинності здійснювати юридично значущі дії в електронній формі, укладати договори з контрагентами, вести кадрову й фінансову документацію в цифровому вигляді. Окремої уваги потребує правове регулювання платіжних послуг, що набуває особливого значення в умовах поширення безготівкових і безконтактних розрахунків. Закон України «Про платіжні послуги» визначає правові засади надання платіжних послуг, функціонування платіжних систем та здійснення переказу коштів, у тому числі з використанням сучасних цифрових інструментів [18]. Для підприємств індустрії гостинності належне правове оформлення платіжних відносин є передумовою впровадження цифрових сервісів оплати, електронних гаманців та інтегрованих систем бронювання й розрахунків. Таким чином, сукупність розглянутих актів формує правову інфраструктуру цифрової трансформації, без якої впровадження інноваційних управлінських рішень супроводжувалося б підвищеними правовими ризиками.

Захист персональних даних та кібербезпека

Цифрова трансформація менеджменту підприємств індустрії гостинності нерозривно пов'язана з обробленням значних обсягів персональних даних споживачів — інформації про бронювання, уподобання, платіжні реквізити та історію обслуговування. Правовий режим оброблення такої інформації визначається Законом України «Про захист персональних даних», який установлює вимоги до збирання, зберігання, використання та передавання персональних даних, а також права суб'єктів персональних даних і обов'язки володільців та розпорядників [11]. Дотримання цих вимог є не лише юридичним обов'язком, але й важливим чинником довіри споживачів,

що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Зважаючи на євроінтеграційний курс України, істотного значення набуває гармонізація національного законодавства із Загальним регламентом про захист даних Європейського Союзу. Цей регламент установлює високі стандарти захисту персональних даних, зокрема принципи законності, прозорості та мінімізації оброблення, вимоги щодо отримання згоди, права суб'єктів даних на доступ, виправлення та видалення інформації, а також обов'язок повідомляти про порушення захисту даних [20]. Підприємства індустрії гостинності, що обслуговують іноземних гостей або співпрацюють з європейськими партнерами, фактично зобов'язані враховувати вимоги цього регламенту, що зумовлює потребу в упровадженні відповідних внутрішніх політик і процедур. Із захистом персональних даних тісно пов'язане правове забезпечення кібербезпеки. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає правові та організаційні основи захисту життєво важливих інтересів людини, суспільства й держави у кіберпросторі, засади державної політики у сфері кібербезпеки та повноваження суб'єктів у цій сфері [12]. Для підприємств індустрії гостинності, що використовують цифрові платформи, хмарні сервіси та інтегровані інформаційні системи, забезпечення кіберзахисту є необхідною умовою безперервності діяльності та збереження репутації. Витоки даних, кібератаки та інші інциденти здатні завдати підприємству значних матеріальних і репутаційних збитків, тому правове регулювання кібербезпеки має розглядатися як обов'язкова складова системи управління ризиками.

Правове забезпечення інноваційної діяльності та цифрової економіки

Стимулювання інноваційної трансформації менеджменту неможливе без відповідного правового забезпечення інноваційної та науково-технічної діяльності. Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає правові, економічні та організаційні засади

державного регулювання інноваційної діяльності, форми її стимулювання та статус суб'єктів інноваційної діяльності [13]. Доповнює його Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», що врегульовує відносини у сфері наукових досліджень і впровадження їх результатів [14]. Ці акти створюють правове підґрунтя для впровадження підприємствами індустрії гостинності інноваційних управлінських технологій, залучення наукових розробок та реалізації інноваційних проектів. Особливе місце в системі правового забезпечення цифрової економіки посідає Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», яким запроваджено спеціальний правовий режим Дія Сіті. Цей режим створює сприятливі умови для ведення інноваційного бізнесу, зокрема через особливі механізми оподаткування, гнучкі форми залучення фахівців на основі гіг-контрактів та спрощені процедури електронної взаємодії з державою [15]. Хоча режим Дія Сіті орієнтований насамперед на сферу інформаційних технологій, його інструменти становлять інтерес і для підприємств індустрії гостинності, що розвивають власні цифрові продукти, платформи бронювання чи технологічні стартапи. Використання таких правових механізмів дозволяє знизити витрати на інноваційну діяльність і прискорити цифрову трансформацію. Правове забезпечення інноваційної діяльності слід розглядати в контексті ширшої тенденції переходу до цифрової економіки, у якій нормативне регулювання виконує стимулювальну функцію. Замість суто обмежувального підходу сучасне законодавство дедалі частіше застосовує інструменти сприяння — спеціальні правові режими, податкові стимули, спрощені процедури та державну підтримку інноваційних проектів. Для підприємств індустрії гостинності це відкриває нові можливості, оскільки дозволяє поєднати впровадження інновацій із використанням передбачених законодавством переваг. Водночас реалізація цих можливостей потребує належної правової обізнаності менеджменту та здатності орієнтуватися в динамічному нормативному середовищі.

Захист інтелектуальної власності та прав споживачів у цифровому середовищі

Інноваційна діяльність підприємств індустрії гостинності супроводжується створенням і використанням об'єктів інтелектуальної власності — брендів, дизайнерських рішень, програмного забезпечення, цифрового контенту, фотографій та рекламних матеріалів. Правовий режим цих об'єктів визначається Законом України «Про авторське право і суміжні права», нова редакція якого 2022 року наблизила національне законодавство до стандартів Європейського Союзу [16]. Важливою новелою цього Закону є врегулювання питань використання згенерованого штучним інтелектом контенту та запровадження права особливого роду на неоригінальні об'єкти, створені комп'ютерною програмою, що є особливо актуальним в умовах поширення технологій штучного інтелекту в маркетингу та обслуговуванні. Не менш важливим напрямом правового забезпечення є захист прав споживачів, що набуває нового змісту в цифровому середовищі. Оновлений Закон України «Про захист прав споживачів» посилює вимоги до надання споживачам повної та достовірної інформації, регулює відносини у сфері електронної торгівлі та дистанційного продажу послуг, а також визначає механізми захисту прав споживачів [17]. Для підприємств індустрії гостинності це означає необхідність прозорого інформування клієнтів про умови надання послуг, ціни, правила бронювання та скасування, а також дотримання вимог щодо добросовісної комерційної практики. Пов'язаним із цим є регулювання рекламної діяльності, засади якого визначає Закон України «Про рекламу», що встановлює вимоги до змісту та поширення реклами, зокрема в цифрових каналах [19]. Дотримання вимог законодавства у сфері інтелектуальної власності та захисту прав споживачів є не лише юридичним обов'язком, але й чинником формування довіри та ділової репутації підприємства. Порушення авторських прав, використання неліцензійного контенту чи введення споживачів в оману здатні спричинити не лише юридичну відповідальність, але й суттєві репутаційні втрати.

Тому в межах інноваційної трансформації менеджменту підприємствам доцільно запроваджувати внутрішні механізми контролю за дотриманням прав інтелектуальної власності та прав споживачів, що є складовою загальної системи правового забезпечення.

Європейський вимір правового забезпечення та гармонізація законодавства

Правове забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності неможливо розглядати поза контекстом європейської інтеграції України. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом визначила зобов'язання України щодо наближення національного законодавства до норм і стандартів ЄС у багатьох сферах, зокрема у сфері захисту прав споживачів, цифрових послуг, захисту даних та інтелектуальної власності [23]. Виконання цих зобов'язань зумовлює послідовне оновлення національної нормативної бази й формує рамку, у якій відбувається розвиток правового забезпечення підприємств. Ключовим орієнтиром гармонізації у сфері захисту даних є Загальний регламент про захист даних, який фактично став міжнародним стандартом і впливає на діяльність усіх підприємств, що обробляють дані європейських споживачів [20]. У сфері цифрових послуг важливого значення набуває Регламент про цифрові послуги, який установлює обов'язки провайдерів цифрових послуг та онлайн-платформ щодо прозорості, модерації контенту й захисту користувачів [22]. У сфері інтелектуальної власності орієнтиром слугує Директива про авторське право і суміжні права на Єдиному цифровому ринку, положення якої поступово імплементуються в національне законодавство [21]. Урахування цих актів є необхідним для підприємств індустрії гостинності, що прагнуть інтегруватися до європейського ринку послуг. Гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу має подвійне значення для підприємств індустрії гостинності. З одного боку, вона підвищує вимоги до правового забезпечення їхньої діяльності, зумовлюючи потребу в упровадженні нових

стандартів і процедур. З іншого боку, вона відкриває нові можливості, полегшуючи вихід на європейський ринок, співпрацю з міжнародними партнерами та залучення іноземних клієнтів. Таким чином, європейський вимір правового забезпечення слід розглядати не як додаткове обмеження, а як стратегічний орієнтир розвитку, що узгоджується із загальним курсом інноваційної трансформації менеджменту.

Механізм правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту

Узагальнення розглянутих напрямів правового регулювання дозволяє обґрунтувати цілісний механізм правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності. Цей механізм доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних правових, організаційних та управлінських інструментів, що у сукупності створюють правові передумови для впровадження інновацій та цифрових технологій. Структурно механізм охоплює два взаємодоповнювальні рівні — зовнішнє та внутрішнє правове середовище, — узгоджена взаємодія яких забезпечує правову основу функціонування підприємства. Зовнішнє правове середовище формується сукупністю національного законодавства, права Європейського Союзу та міжнародних стандартів. Воно встановлює обов'язкові вимоги, у межах яких підприємство здійснює свою діяльність, і водночас надає інструменти стимулювання інноваційної активності. Внутрішнє правове середовище формується самим підприємством і охоплює внутрішні політики, корпоративні стандарти, комплаєнс-процедури, регламенти цифрової безпеки та механізми управління правовими ризиками. Саме внутрішнє правове середовище забезпечує практичну реалізацію зовнішніх нормативних вимог і адаптацію їх до конкретних умов діяльності підприємства. Схематичне зображення механізму правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту подано на рисунку 1.

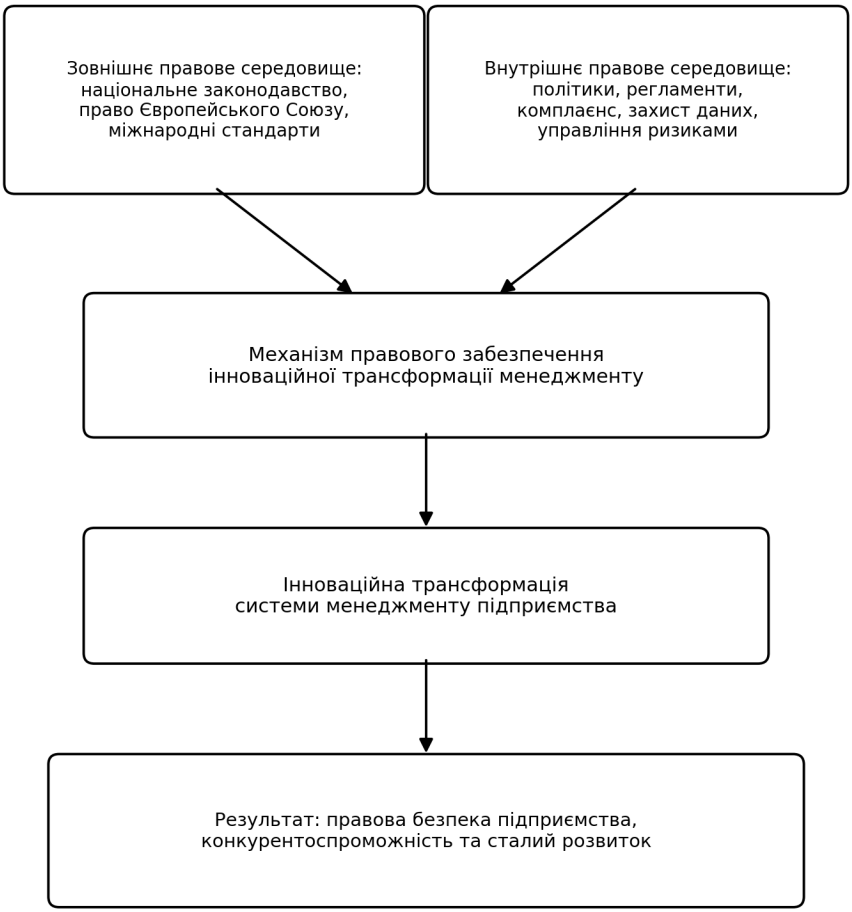


Рисунок 1 — Механізм правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності

Дієвість механізму правового забезпечення визначається узгодженістю його елементів. Зовнішнє правове середовище задає рамку, а внутрішнє — забезпечує її втілення у практичну діяльність підприємства. Результатом функціонування механізму є досягнення правової безпеки підприємства, підвищення його

конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного дотримання окремих нормативних вимог до системного правового забезпечення, інтегрованого в загальну систему менеджменту підприємства. Саме системність є ключовою характеристикою запропонованого механізму, що відрізняє його від традиційного розуміння правового супроводу як реагування на окремі юридичні питання.

Внутрішнє правове середовище підприємства та комплаєнс

Особливе значення в межах механізму правового забезпечення має розвиток внутрішнього правового середовища підприємства, оскільки саме воно перетворює абстрактні законодавчі вимоги на конкретні правила діяльності. Внутрішнє правове середовище формується сукупністю локальних нормативних актів підприємства — статутних документів, внутрішніх політик, положень, регламентів, посадових інструкцій та стандартів. Ці документи визначають порядок ухвалення управлінських рішень, розподіл повноважень і відповідальності, процедури взаємодії з контрагентами та споживачами, а також правила оброблення інформації. Належно сформоване внутрішнє правове середовище забезпечує узгодженість діяльності підприємства із вимогами законодавства та знижує ймовірність правових порушень. Ключовим інструментом управління внутрішнім правовим середовищем є система комплаєнсу, тобто сукупність заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, внутрішніх стандартів та етичних норм. У сфері індустрії гостинності комплаєнс охоплює дотримання вимог щодо захисту персональних даних, прав споживачів, санітарних і безпекових норм, а також правил електронної комерції та реклами. Упровадження системи комплаєнсу передбачає призначення відповідальних осіб, розроблення внутрішніх політик і процедур, навчання персоналу та регулярний моніторинг дотримання встановлених вимог. Ефективна система комплаєнсу дозволяє завчасно виявляти й усувати потенційні правові ризики, перетворюючи правове забезпечення з реактивного

на превентивний інструмент управління. Розвиток внутрішнього правового середовища тісно пов'язаний із формуванням правової культури підприємства. Ідеться про усвідомлення персоналом важливості дотримання правових норм, розуміння правових наслідків управлінських рішень та готовність діяти в межах правового поля. Формування такої культури потребує системної роботи керівництва, регулярного навчання працівників та інтеграції правових аспектів у процеси ухвалення рішень. У підсумку зріле внутрішнє правове середовище стає важливим чинником стійкості підприємства, забезпечуючи його здатність упроваджувати інновації без надмірного правового ризику та підтримувати довіру споживачів і партнерів.

Правове регулювання застосування штучного інтелекту та цифрових платформ

Одним із найскладніших і найменш урегульованих напрямів правового забезпечення є застосування технологій штучного інтелекту та цифрових платформ у діяльності підприємств індустрії гостинності. Штучний інтелект дедалі активніше використовується для персоналізації обслуговування, прогнозування попиту, автоматизації комунікацій із клієнтами, динамічного ціноутворення та управління завантаженням потужностей. Водночас застосування цих технологій породжує низку правових питань, пов'язаних із відповідальністю за рішення, ухвалені за участі штучного інтелекту, захистом персональних даних, які обробляються алгоритмами, та дотриманням принципів недискримінації й прозорості. Чинне законодавство України поки що не містить спеціального комплексного регулювання відносин, пов'язаних із застосуванням штучного інтелекту, що є характерним і для більшості інших країн. Окремі аспекти врегульовано через суміжні сфери права — законодавство про захист персональних даних, авторське право та захист прав споживачів. Так, нова редакція Закону України «Про авторське право і суміжні права» врегулювала питання правового статусу згенерованого штучним інтелектом контенту, запровадивши право особливого роду

на неоригінальні об'єкти, створені комп'ютерною програмою [16]. Проте цілісна правова рамка застосування штучного інтелекту перебуває на стадії формування, що зумовлює підвищені правові ризики для підприємств, які впроваджують ці технології. Цифрові платформи, що є основою сучасної моделі дистрибуції послуг гостинності, також потребують належного правового забезпечення. Діяльність платформ бронювання, агрегаторів послуг та маркетплейсів регулюється на перетині законодавства про електронну комерцію, захист прав споживачів та захист даних, а на рівні Європейського Союзу — Регламентом про цифрові послуги, який установлює обов'язки онлайн-платформ [22]. Для підприємств індустрії гостинності, що співпрацюють із такими платформами, важливо враховувати правові аспекти цієї взаємодії, зокрема питання відповідальності, розподілу прав і обов'язків, захисту даних та дотримання прав споживачів. Формування виваженої правової позиції у відносинах із цифровими платформами є важливою складовою правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту.

Договірно-правове забезпечення цифрової взаємодії

Значну частину правових відносин підприємств індустрії гостинності становлять договірні відносини, які в умовах цифровізації набувають нових форм. Електронні договори, публічні оферти, договори приєднання та смарт-контракти дедалі частіше замінюють традиційні паперові форми, що потребує належного правового оформлення. Правовою основою електронних договорів слугують положення Цивільного кодексу України, Закону України «Про електронну комерцію» та Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», які визначають умови дійсності правочинів, укладених у цифровій формі [7; 8; 10]. Дотримання цих вимог забезпечує юридичну силу договорів і захищає інтереси підприємства у разі спорів. Особливого значення набуває правове оформлення відносин із контрагентами у сфері цифрових послуг — постачальниками програмного забезпечення, хмарних сервісів,

платіжних систем та цифрових платформ. Такі договори мають чітко визначати предмет, права та обов'язки сторін, умови оброблення й захисту даних, відповідальність за порушення та порядок вирішення спорів. Неналежне договірне оформлення цих відносин може призвести до правової невизначеності, втрати контролю над даними та підвищення ризиків. Тому в межах правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту доцільно приділяти особливу увагу стандартизації договірних форм та їх узгодженню з вимогами чинного законодавства. Договірно-правове забезпечення охоплює також відносини із споживачами, які в цифровому середовищі здебільшого оформлюються через публічні оферти та умови користування. Ці документи мають відповідати вимогам законодавства про захист прав споживачів та про електронну комерцію, забезпечуючи прозорість умов, повноту інформації та добросовісність комерційної практики [8; 17]. Належне договірне забезпечення відносин зі споживачами не лише знижує правові ризики, але й формує довіру, що є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, договірно-правове забезпечення є практичним інструментом реалізації правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту на рівні конкретних відносин підприємства.

Правове забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності

Сучасна концепція розвитку підприємств індустрії гостинності дедалі більше пов'язується з принципами сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу. Правове забезпечення сталого розвитку охоплює вимоги екологічного законодавства, норми у сфері енергоефективності, поводження з відходами, а також стандарти соціальної відповідальності. Хоча значна частина цих вимог має рекомендаційний характер, їх дотримання дедалі частіше стає передумовою співпраці з міжнародними партнерами та доступу до європейських ринків. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему менеджменту потребує відповідного правового оформлення у вигляді внутрішніх

політик, стандартів та процедур. На рівні Європейського Союзу питання сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу дедалі частіше набувають нормативного характеру, зокрема через вимоги щодо нефінансової звітності та врахування екологічних, соціальних і управлінських чинників. Українські підприємства індустрії гостинності, що прагнуть інтегруватися до європейського простору, змушені враховувати ці тенденції та завчасно адаптувати свою діяльність до нових вимог. Правове забезпечення сталого розвитку в цьому контексті виконує подвійну функцію: з одного боку, воно забезпечує дотримання обов'язкових вимог, а з іншого — створює основу для формування конкурентних переваг, заснованих на відповідальному веденні бізнесу. Поєднання правового забезпечення сталого розвитку з інноваційною трансформацією менеджменту відкриває нові можливості для підприємств індустрії гостинності. Цифрові технології дозволяють ефективніше відстежувати екологічні показники, оптимізувати споживання ресурсів та забезпечувати прозорість діяльності, що відповідає принципам сталого розвитку. Водночас належне правове забезпечення гарантує, що впровадження інновацій відбувається з дотриманням вимог законодавства та етичних стандартів. Таким чином, правове забезпечення сталого розвитку є невід'ємною складовою комплексного механізму правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту.

Правові ризики та управління ними в діяльності підприємств індустрії гостинності

Упровадження інновацій та цифрових технологій супроводжується виникненням специфічних правових ризиків, ефективне управління якими є важливою складовою правового забезпечення. Правові ризики можна визначити як імовірність настання несприятливих для підприємства наслідків унаслідок недотримання вимог законодавства, неналежного оформлення правовідносин або невизначеності правового регулювання. В умовах швидкої цифровізації та відставання нормативної бази ці ризики набувають особливого значення

й потребують системного підходу до їх виявлення, оцінювання та мінімізації. Основними видами правових ризиків у діяльності підприємств індустрії гостинності є договірні ризики, пов'язані з неналежним оформленням електронних договорів; ризики у сфері захисту персональних даних, зумовлені порушенням вимог щодо їх оброблення; ризики у сфері інтелектуальної власності, пов'язані з неправомірним використанням контенту; споживчі ризики, спричинені порушенням прав споживачів; регуляторні ризики, зумовлені невідповідністю діяльності вимогам законодавства; а також кіберризики, пов'язані з витоками даних та кібератаками. Систематизацію основних правових ризиків та заходів їх мінімізації подано в таблиці 2.

Таблиця 2 — Основні види правових ризиків підприємств індустрії гостинності та заходи їх мінімізації

Вид правового ризику	Зміст ризику	Заходи мінімізації
Договірні	Некоректне оформлення електронних договорів, невизначеність умов	Стандартизація договірних форм, використання електронного підпису
У сфері захисту персональних даних	Порушення вимог щодо оброблення даних споживачів і працівників	Політики конфіденційності, отримання згоди, технічний захист даних
Інтелектуальної власності	Неправомірне використання контенту, зображень, програмного забезпечення	Ліцензування, аудит прав, контроль використання контенту
Споживчі	Порушення прав споживачів у цифрових каналах продажу	Прозоре інформування, дотримання вимог електронної комерції
Регуляторні	Невідповідність діяльності вимогам законодавства	Комплаєнс-процедури, моніторинг змін законодавства
Кіберризики	Витоки даних, кібератаки, порушення роботи систем	Системи кіберзахисту, навчання персоналу, реагування на інциденти

Джерело: складено автором

Управління правовими ризиками має ґрунтуватися на превентивному підході, що передбачає завчасне виявлення потенційних загроз та вжиття заходів для їх запобігання. До таких заходів належать регулярний правовий аудит діяльності підприємства, моніторинг змін законодавства, стандартизація договірних форм, упровадження політик захисту даних, навчання персоналу та формування системи реагування на правові інциденти. Ефективне управління правовими ризиками дозволяє не лише уникнути юридичної відповідальності та фінансових втрат, але й забезпечити стабільність діяльності підприємства в умовах правової невизначеності. Саме тому управління правовими ризиками слід розглядати як невід'ємну складову системи менеджменту сучасного підприємства індустрії гостинності.

Правове регулювання трудових відносин та гнучких форм зайнятості

Інноваційна трансформація менеджменту підприємств індустрії гостинності суттєво впливає на сферу трудових відносин, що потребує відповідного правового забезпечення. Поширення дистанційної та гнучкої зайнятості, автоматизація окремих функцій і використання цифрових інструментів управління персоналом змінюють традиційні форми організації праці. Правовою основою регулювання трудових відносин залишається Кодекс законів про працю України, який визначає загальні засади трудових відносин, права та обов'язки сторін трудового договору [27]. Водночас цифровізація зумовлює потребу в адаптації трудового законодавства до нових умов, зокрема щодо дистанційної роботи, гнучкого робочого часу та електронного кадрового документообігу. Особливий інтерес становлять гнучкі форми залучення фахівців, передбачені спеціальним правовим режимом цифрової економіки. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» запровадив інститут гіг-контракту — цивільно-правового договору, за яким фахівець виконує роботи або надає послуги, зберігаючи при цьому певні соціальні гарантії [15]. Хоча цей інститут орієнтований насамперед

на сферу інформаційних технологій, він відображає загальну тенденцію до гнучкіших форм зайнятості, які поступово поширюються й на інші галузі, зокрема на підприємства індустрії гостинності, що розвивають цифрові напрями діяльності. Використання таких форм потребує зваженого правового підходу, що враховує баланс між гнучкістю та захистом прав працівників. Цифровізація управління персоналом порушує також питання захисту персональних даних працівників, дотримання принципів недискримінації при використанні автоматизованих систем добору кадрів та забезпечення прозорості управлінських рішень. Оброблення даних працівників має здійснюватися з дотриманням вимог законодавства про захист персональних даних, а застосування алгоритмічних інструментів управління — з урахуванням принципів справедливості та поваги до прав людини [11]. Таким чином, правове забезпечення трудових відносин в умовах цифрової трансформації потребує комплексного підходу, що поєднує норми трудового права, законодавства про захист даних та засад відповідального управління персоналом.

Податково-правове забезпечення цифрової діяльності

Важливою складовою правового забезпечення діяльності підприємств індустрії гостинності є податково-правове регулювання, яке в умовах цифровізації набуває нових ознак. Основним актом у цій сфері є Податковий кодекс України, який визначає систему оподаткування, права та обов'язки платників податків, а також порядок адміністрування податків [25]. Для підприємств індустрії гостинності податкове регулювання охоплює питання оподаткування доходів, додану вартість послуг, а також специфічні аспекти, пов'язані з цифровими операціями та електронними розрахунками. Розвиток електронної комерції та цифрових послуг зумовлює появу нових питань податкового регулювання, зокрема щодо оподаткування послуг, що надаються в електронній формі, та операцій, здійснюваних через цифрові платформи. Запровадження оподаткування електронних послуг, що надаються нерезидентами, а також розвиток механізмів

електронного адміністрування податків відображають адаптацію податкової системи до умов цифрової економіки. Підприємства індустрії гостинності, що використовують цифрові канали продажу та співпрацюють із міжнародними платформами, мають враховувати ці аспекти для належного виконання податкових обов'язків та уникнення податкових ризиків. Особливе значення для стимулювання інноваційної діяльності мають податкові преференції, передбачені спеціальними правовими режимами. Режим Дія Сіті пропонує особливі умови оподаткування для резидентів, що здійснюють інноваційну діяльність, зокрема пільгові ставки та спрощені механізми адміністрування [15]. Використання таких механізмів дозволяє підприємствам знизити податкове навантаження на інноваційні напрями діяльності й спрямувати вивільнені ресурси на розвиток. Водночас застосування податкових преференцій потребує чіткого дотримання встановлених умов, що зумовлює потребу в належному податково-правовому забезпеченні діяльності підприємства.

Правове забезпечення франчайзингу та мережевих бізнес-моделей

Значна частина підприємств індустрії гостинності функціонує в межах мережевих бізнес-моделей, зокрема на засадах франчайзингу, що потребує спеціального правового забезпечення. Франчайзинг дозволяє підприємствам розширювати мережу, використовуючи відому торговельну марку, стандарти обслуговування та бізнес-процеси, водночас зберігаючи юридичну самостійність окремих суб'єктів. Правовою основою франчайзингових відносин в Україні є норми Цивільного кодексу України щодо договору комерційної концесії, які визначають права та обов'язки сторін, порядок використання комплексу виключних прав та відповідальність сторін [7]. Мережеві бізнес-моделі в індустрії гостинності породжують специфічні правові питання, пов'язані з використанням об'єктів інтелектуальної власності, забезпеченням єдиних стандартів якості, розподілом відповідальності між учасниками мережі та захистом

прав споживачів. Використання торговельних марок і фірмового стилю потребує належного правового оформлення відповідно до законодавства про інтелектуальну власність, а забезпечення єдиних стандартів обслуговування — розроблення детальних внутрішніх регламентів. Особливого значення набуває питання відповідальності перед споживачами, оскільки в межах мережі споживач може взаємодіяти з різними юридичними особами, що потребує чіткого визначення розподілу відповідальності. Цифрова трансформація суттєво впливає на мережеві бізнес-моделі, дозволяючи централізовано управляти системами бронювання, стандартами обслуговування та маркетинговими комунікаціями. Водночас це порушує питання правового забезпечення цифрової взаємодії між учасниками мережі, захисту спільно використовуваних даних та розподілу прав на цифрові активи. Належне правове забезпечення франчайзингових і мережевих відносин є передумовою ефективного функціонування таких моделей та їх адаптації до умов цифрової економіки. Таким чином, розвиток мережевих бізнес-моделей потребує комплексного правового підходу, що поєднує норми цивільного права, права інтелектуальної власності та законодавства про захист прав споживачів.

Зарубіжний досвід правового забезпечення цифрової трансформації

Удосконалення національного правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту доцільно здійснювати з урахуванням зарубіжного, насамперед європейського, досвіду. Європейський Союз є одним із лідерів у формуванні правової рамки цифрової економіки, послідовно розробляючи комплексне регулювання у сферах захисту даних, цифрових послуг та штучного інтелекту. Загальний регламент про захист даних став еталонним документом, що визначив високі стандарти захисту персональних даних і вплинув на законодавство багатьох країн світу [20]. Регламент про цифрові послуги запровадив узгоджені правила діяльності онлайн-платформ, спрямовані на забезпечення прозорості та захисту користувачів [22].

Особливої уваги заслуговує досвід Європейського Союзу у сфері правового регулювання штучного інтелекту. Ухвалення Європейським Союзом акта про штучний інтелект стало першою у світі спробою створення комплексної правової рамки застосування цих технологій, заснованої на ризик-орієнтованому підході [26]. Такий підхід передбачає диференціацію вимог залежно від рівня ризику, пов'язаного із застосуванням конкретної системи штучного інтелекту, і може слугувати орієнтиром для формування національного регулювання. Досвід Європейського Союзу свідчить про доцільність поєднання стимулювання інновацій із забезпеченням належного захисту прав людини та суспільних інтересів. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє визначити основні тенденції розвитку правового забезпечення цифрової трансформації, які є актуальними й для України. До них належать перехід від фрагментарного до комплексного регулювання, застосування ризик-орієнтованого підходу, посилення захисту прав споживачів і персональних даних, а також стимулювання інноваційної діяльності через спеціальні правові режими. Урахування цих тенденцій у процесі вдосконалення національного законодавства сприятиме формуванню сучасного правового середовища, сприятливого для інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності. Водночас запозичення зарубіжного досвіду має здійснюватися з урахуванням національних особливостей та рівня розвитку економіки.

Еволюція нормативно-правового забезпечення в умовах цифровізації

Розуміння сучасного стану правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту потребує врахування логіки його історичного розвитку. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств індустрії гостинності пройшло тривалий шлях еволюції — від регулювання переважно традиційних форм господарювання до формування правової рамки цифрової економіки. На початкових етапах правове регулювання зосереджувалося на встановленні

загальних вимог до господарської діяльності, ліцензування та стандартизації послуг. Цифрова трансформація суттєво розширила предмет правового регулювання, додавши до нього питання електронної взаємодії, захисту даних, інтелектуальної власності у цифровому середовищі та застосування нових технологій. Характерною ознакою сучасного етапу є постійне відставання темпів оновлення нормативної бази від швидкості технологічного розвитку. Нові технології — штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, цифрові платформи — з'являються й поширюються значно швидше, ніж формується відповідне правове регулювання. Це створює ситуацію правової невизначеності, за якої окремі відносини залишаються неврегульованими або регулюються за аналогією на основі загальних норм. Така невизначеність підвищує правові ризики для підприємств і водночас стимулює розвиток саморегулювання та формування внутрішніх стандартів. Сучасна тенденція розвитку правового забезпечення полягає в переході від суто обмежувального до стимулювального регулювання, за якого право не лише встановлює вимоги, але й створює умови для інноваційного розвитку. Запровадження спеціальних правових режимів, податкових стимулів та спрощених процедур відображає цю тенденцію. Розуміння еволюції правового забезпечення дозволяє прогнозувати напрями його подальшого розвитку та завчасно адаптувати діяльність підприємства до майбутніх змін. Саме здатність передбачати розвиток правового середовища й адаптуватися до нього стає важливою складовою стратегічного управління сучасним підприємством індустрії гостинності.

Оцінювання ефективності правового забезпечення менеджменту

Важливим аспектом розвитку правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту є оцінювання його ефективності. Ефективне правове забезпечення має не лише гарантувати дотримання вимог законодавства, але й сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, знижувати правові ризики та створювати умови для інноваційного розвитку. Оцінювання ефективності правового

забезпечення дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, визначити напрями вдосконалення та обґрунтувати доцільність відповідних управлінських рішень. Критеріями ефективності правового забезпечення можуть слугувати рівень відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, кількість і серйозність правових інцидентів, ступінь захищеності прав та інтересів підприємства, а також вплив правового забезпечення на швидкість і результативність упровадження інновацій. Важливим показником є також здатність системи правового забезпечення завчасно виявляти й запобігати правовим ризикам. Комплексне оцінювання за цими критеріями дозволяє сформувати цілісне уявлення про стан правового забезпечення та його відповідність потребам підприємства. Практичне оцінювання ефективності правового забезпечення доцільно здійснювати шляхом регулярного правового аудиту, що передбачає перевірку відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, аналіз внутрішніх документів та виявлення потенційних ризиків. Результати такого аудиту слугують основою для вдосконалення внутрішнього правового середовища та системи управління правовими ризиками. Систематичне оцінювання ефективності правового забезпечення перетворює його на динамічний інструмент управління, здатний адаптуватися до змін зовнішнього середовища та потреб підприємства. Таким чином, оцінювання ефективності є необхідною умовою постійного вдосконалення правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту.

Правове забезпечення захисту комерційної таємниці та конфіденційної інформації

Інноваційна діяльність підприємств індустрії гостинності супроводжується накопиченням значних обсягів конфіденційної інформації — баз даних клієнтів, маркетингових стратегій, унікальних рецептур, технологічних рішень та комерційних умов співпраці з партнерами. Захист цієї інформації є важливою складовою правового забезпечення, оскільки її розголошення здатне завдати

підприємству суттєвих збитків і послабити його конкурентні позиції. Правовий режим комерційної таємниці визначається нормами Цивільного та Господарського кодексів України, які встановлюють ознаки комерційної таємниці та засади її охорони [6; 7]. Забезпечення захисту комерційної таємниці потребує вжиття підприємством організаційних, технічних та правових заходів. До організаційних заходів належать визначення переліку відомостей, що становлять комерційну таємницю, обмеження доступу до них та встановлення порядку роботи з конфіденційною інформацією. Правові заходи охоплюють включення відповідних положень до трудових договорів і договорів із контрагентами, а також укладення угод про нерозголошення. У цифровому середовищі особливого значення набувають технічні заходи захисту інформації, зокрема системи контролю доступу, шифрування даних та засоби запобігання витокам. Поєднання цих заходів формує комплексну систему захисту конфіденційної інформації підприємства. Захист комерційної таємниці тісно пов'язаний із захистом персональних даних і забезпеченням кібербезпеки, оскільки всі ці напрями стосуються охорони інформації. Комплексний підхід до інформаційної безпеки дозволяє підприємству одночасно забезпечити захист конфіденційної комерційної інформації, персональних даних споживачів і працівників та цілісність інформаційних систем. Такий підхід відповідає сучасним вимогам управління інформаційними ризиками й є важливою складовою правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту. Формування ефективної системи захисту інформації стає одним із чинників конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Правові аспекти застосування хмарних технологій і транскордонної передачі даних

Сучасні підприємства індустрії гостинності дедалі активніше використовують хмарні технології для зберігання даних, управління бронюванням, обробки платежів та організації внутрішніх процесів. Застосування хмарних сервісів забезпечує гнучкість, масштабованість

та економічну ефективність, проте порушує низку правових питань, пов'язаних із захистом даних, розподілом відповідальності та юрисдикцією. Оскільки хмарні сервіси нерідко надаються іноземними постачальниками, а дані можуть зберігатися на серверах, розташованих в інших країнах, виникає питання транскордонної передачі даних та застосовного права. Правове регулювання транскордонної передачі персональних даних набуває особливого значення в контексті вимог законодавства про захист даних. Загальний регламент про захист даних Європейського Союзу встановлює суворі вимоги до передавання даних до третіх країн, допускаючи його лише за умови забезпечення належного рівня захисту [20]. Українське законодавство про захист персональних даних також містить вимоги щодо транскордонного передавання даних [11]. Підприємства індустрії гостинності, що використовують іноземні хмарні сервіси або обслуговують іноземних клієнтів, зобов'язані враховувати ці вимоги та забезпечувати належний правовий режим передавання й оброблення даних. Належне правове забезпечення застосування хмарних технологій потребує ретельного оформлення договірних відносин із постачальниками хмарних послуг. Такі договори мають чітко визначати умови оброблення й захисту даних, розподіл відповідальності, гарантії безпеки, порядок повернення даних у разі припинення співпраці та механізми вирішення спорів. Особливу увагу слід приділяти питанням локалізації даних, забезпечення їх доступності та захисту від несанкціонованого доступу. Виважений правовий підхід до застосування хмарних технологій дозволяє підприємству скористатися їхніми перевагами, водночас мінімізуючи пов'язані з ними правові ризики й забезпечуючи дотримання вимог законодавства.

Роль держави та саморегулювання у правовому забезпеченні цифрової економіки

Правове забезпечення інноваційної трансформації менеджменту формується у взаємодії державного регулювання та механізмів саморегулювання. Держава відіграє ключову роль у створенні

правової рамки цифрової економіки, ухваленні законодавчих актів, забезпеченні їх виконання та захисті прав учасників відносин. Водночас швидкий розвиток технологій і відставання нормативної бази зумовлюють зростання значення саморегулювання, за якого суб'єкти господарювання самостійно виробляють стандарти й правила діяльності в межах, визначених законодавством. Державне регулювання цифрової економіки в Україні розвивається у напрямі поєднання обов'язкових вимог зі стимулювальними інструментами. Створення спеціальних правових режимів, надання податкових преференцій та спрощення адміністративних процедур відображають прагнення держави сприяти інноваційному розвитку [15]. Водночас держава забезпечує захист суспільних інтересів, встановлюючи вимоги щодо захисту даних, прав споживачів та кібербезпеки. Баланс між стимулюванням інновацій і захистом суспільних інтересів є ключовим завданням державної політики у сфері цифрової економіки. Механізми саморегулювання набувають дедалі більшого значення в умовах, коли законодавство не встигає за технологічним розвитком. Розроблення галузевих стандартів, кодексів поведінки, етичних принципів та внутрішніх політик дозволяє суб'єктам господарювання впорядкувати відносини, не врегульовані законодавством. Для підприємств індустрії гостинності саморегулювання може охоплювати стандарти обслуговування, принципи відповідального використання даних та етичні засади застосування нових технологій. Поєднання державного регулювання й саморегулювання формує гнучку та адаптивну систему правового забезпечення, здатну реагувати на швидкі зміни цифрового середовища. Саме така взаємодія створює оптимальні умови для інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Проблеми та напрями вдосконалення національного законодавства

Проведений аналіз дозволяє виокремити низку проблем правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту

підприємств індустрії гостинності, що потребують вирішення. Першою проблемою є фрагментарність правового регулювання, за якої окремі сфери діяльності регулюються різними актами без належної узгодженості між ними. Це ускладнює застосування законодавства й породжує правові колізії. Другою проблемою є відставання темпів оновлення нормативної бази від швидкості технологічного розвитку, унаслідок чого низка сучасних відносин залишається неврегульованою. Третьою проблемою є недостатня адаптованість законодавства до специфіки підприємств індустрії гостинності, що функціонують на перетині кількох сфер регулювання. Вирішення зазначених проблем потребує системного вдосконалення національного законодавства. Насамперед доцільним є забезпечення узгодженості нормативно-правових актів, що регулюють різні аспекти цифрової діяльності, шляхом усунення суперечностей та заповнення прогалин. Важливим напрямом є розвиток правового регулювання відносин, пов'язаних із застосуванням нових технологій, зокрема штучного інтелекту, з урахуванням європейського досвіду та ризик-орієнтованого підходу. Необхідним є також продовження гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу відповідно до зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію [23]. Особливого значення набуває розвиток стимулювальної функції правового забезпечення, спрямованого на створення сприятливих умов для інноваційної діяльності підприємств. Це передбачає розширення спеціальних правових режимів, удосконалення механізмів державної підтримки інновацій та спрощення адміністративних процедур. Водночас удосконалення законодавства має здійснюватися з дотриманням балансу між стимулюванням інновацій та захистом прав людини, споживачів і суспільних інтересів. Комплексне вдосконалення національного законодавства за зазначеними напрямами сприятиме формуванню сучасного правового середовища, сприятливого для інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності та їх інтеграції до європейського економічного простору.

Правове забезпечення безперервності діяльності в умовах кризових явищ

Досвід останніх років, позначений пандемією, воєнними діями та економічною нестабільністю, засвідчив особливе значення правового забезпечення безперервності діяльності підприємств індустрії гостинності. Кризові явища породжують специфічні правові питання, пов'язані з виконанням договірних зобов'язань, застосуванням обставин непереборної сили, захистом прав працівників та збереженням активів підприємства. Належне правове забезпечення дозволяє підприємству мінімізувати негативні наслідки кризових явищ і забезпечити стійкість своєї діяльності. Правовий інститут обставин непереборної сили, закріплений у Цивільному кодексі України, набуває особливого значення в умовах кризи, оскільки дозволяє звільнити сторону від відповідальності за невиконання зобов'язань, спричинене надзвичайними та невідворотними обставинами [7]. Для підприємств індустрії гостинності, діяльність яких є особливо чутливою до зовнішніх шоків, належне правове оформлення форс-мажорних обставин є важливим інструментом захисту інтересів. Водночас застосування цього інституту потребує дотримання встановлених процедур, зокрема належного підтвердження обставин непереборної сили. Забезпечення безперервності діяльності потребує завчасного формування правових механізмів реагування на кризові ситуації. До них належать розроблення планів безперервності діяльності, включення до договорів положень про форс-мажор та порядок дій у надзвичайних ситуаціях, а також формування резервних правових сценаріїв. Цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності діяльності, дозволяючи підприємствам зберігати функціональність в умовах обмежень завдяки дистанційній роботі, цифровим каналам обслуговування та хмарним сервісам. Таким чином, правове забезпечення безперервності діяльності є важливою складовою антикризового управління та сприяє підвищенню стійкості підприємств індустрії гостинності в умовах невизначеності.

Міжнародні стандарти корпоративного управління, комплаєнсу та управління ризиками

Удосконалення правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту доцільно здійснювати з урахуванням міжнародних стандартів корпоративного управління, комплаєнсу та управління ризиками. В умовах, які нерідко характеризують як четверту промислову революцію, коли цифрові технології докорінно змінюють моделі ведення бізнесу, міжнародні стандарти набувають значення універсальних орієнтирів, що доповнюють національне законодавство та сприяють підвищенню якості управління [24]. Застосування таких стандартів дозволяє підприємствам індустрії гостинності забезпечити відповідність своєї діяльності найкращим світовим практикам. Міжнародні стандарти у сфері систем управління охоплюють, зокрема, стандарти управління якістю, управління ризиками, забезпечення інформаційної безпеки та комплаєнсу. Вони визначають загальні принципи й підходи до організації відповідних систем управління, які можуть бути адаптовані до умов конкретного підприємства. Упровадження таких стандартів має добровільний характер, проте дедалі частіше стає передумовою співпраці з міжнародними партнерами та підвищення довіри споживачів. Для підприємств індустрії гостинності застосування міжнародних стандартів є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та інтеграції до міжнародного ринку послуг. Принципи корпоративного управління, розроблені міжнародними організаціями, визначають засади прозорості, підзвітності, відповідальності та справедливості у діяльності підприємств. Дотримання цих принципів сприяє формуванню ефективної системи управління, залученню інвестицій та забезпеченню довгострокової стійкості підприємства. Інтеграція міжнародних стандартів корпоративного управління, комплаєнсу та управління ризиками в систему правового забезпечення підприємства дозволяє поєднати дотримання національного законодавства з відповідністю світовим практикам. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств індустрії гостинності, що прагнуть

інтегруватися до європейського та світового економічного простору й забезпечити стале інноваційне зростання.

Юридична відповідальність за порушення у сфері цифрової діяльності

Невід'ємною складовою правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту є розуміння юридичної відповідальності за порушення вимог законодавства у сфері цифрової діяльності. Обізнаність менеджменту щодо можливих наслідків правопорушень є важливим чинником профілактики й дотримання правових вимог. Залежно від характеру порушення та його наслідків законодавство передбачає різні види юридичної відповідальності — цивільно-правову, адміністративну та кримінальну, які можуть застосовуватися як до підприємства, так і до його посадових осіб. Цивільно-правова відповідальність настає у разі порушення договірних зобов'язань або заподіяння шкоди й полягає у відшкодуванні збитків, сплаті неустойки та компенсації моральної шкоди. У сфері захисту персональних даних та прав споживачів цивільно-правова відповідальність набуває особливого значення, оскільки порушення прав споживачів чи неправомірне оброблення даних можуть спричинити позови про відшкодування шкоди [11; 17]. Порушення прав інтелектуальної власності, зокрема неправомірне використання об'єктів авторського права, також тягне за собою цивільно-правову відповідальність, у тому числі обов'язок припинити порушення та відшкодувати завдані збитки [16]. Для підприємств індустрії гостинності це означає потребу в ретельному дотриманні вимог щодо використання контенту, оброблення даних та інформування споживачів. Адміністративна відповідальність застосовується за порушення встановлених законодавством вимог у сфері захисту персональних даних, захисту прав споживачів, реклами та інших сфер і полягає у накладенні штрафів та інших адміністративних стягнень. Кримінальна відповідальність настає за найбільш суспільно небезпечні діяння, зокрема несанкціоноване втручання в роботу

інформаційних систем, неправомірний доступ до інформації та інші злочини у сфері використання інформаційних технологій. Розуміння структури юридичної відповідальності дозволяє підприємству вибудувати систему запобігання правопорушенням, що ґрунтується на дотриманні вимог законодавства, упровадженні внутрішніх процедур контролю та формуванні правової культури. Саме превентивний підхід, спрямований на недопущення порушень, є найефективнішим способом мінімізації ризиків юридичної відповідальності та забезпечення сталого функціонування підприємства.

Перспективи розвитку правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту

Подальший розвиток правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності визначатиметься сукупністю технологічних, економічних та інтеграційних чинників. Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту, автоматизації та аналізу великих даних зумовлюватиме потребу у формуванні спеціального правового регулювання, здатного забезпечити баланс між стимулюванням інновацій і захистом прав людини. Орієнтиром для такого регулювання слугуватиме європейський досвід, зокрема ризик-орієнтований підхід, покладений в основу актів Європейського Союзу [23; 26]. Важливим напрямом розвитку стане поглиблення інтеграції правового забезпечення в систему менеджменту підприємства. Право дедалі більше сприйматиметься не як зовнішнє обмеження, а як внутрішній ресурс управління, що забезпечує правову безпеку, знижує ризики та створює умови для інноваційного розвитку. Це зумовлюватиме зростання значення внутрішнього правового середовища, систем комплаєнсу та управління правовими ризиками, а також підвищення вимог до правової компетентності менеджменту. Розвиток спеціальних правових режимів, подібних до режиму Дія Сіті, сприятиме формуванню сприятливого середовища для інноваційної діяльності підприємств [15]. Продовження курсу європейської інтеграції визначатиме подальшу

гармонізацію національного законодавства з правом Європейського Союзу, що підвищуватиме стандарти правового забезпечення та відкриватиме нові можливості для підприємств індустрії гостинності. Таким чином, перспективи розвитку правового забезпечення пов'язані з переходом до комплексної, адаптивної та стимулювальної моделі, у якій право стає активним чинником інноваційної трансформації менеджменту. Формування такої моделі потребуватиме спільних зусиль держави, наукової спільноти та суб'єктів господарювання, спрямованих на створення сучасного правового середовища, здатного відповідати викликам цифрової епохи.

Практичні рекомендації щодо правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності. Насамперед доцільно забезпечити системний моніторинг змін законодавства у сферах, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства, — електронної комерції, захисту персональних даних, інтелектуальної власності та захисту прав споживачів. Своєчасне реагування на зміни нормативної бази дозволяє уникнути правових порушень і використати нові можливості, передбачені законодавством. Важливим напрямом є розвиток внутрішнього правового середовища підприємства через розроблення й актуалізацію внутрішніх політик, стандартів і регламентів. Особливу увагу слід приділити політикам захисту персональних даних, регламентам цифрової безпеки, стандартам договірної роботи та процедурам комплаєнсу. Доцільним є також запровадження системи управління правовими ризиками, що передбачає їх регулярне виявлення, оцінювання та мінімізацію. Реалізація цих заходів потребує залучення кваліфікованих фахівців у сфері права та підвищення правової обізнаності менеджменту й персоналу. Стратегічним орієнтиром удосконалення правового забезпечення має стати гармонізація

діяльності підприємства з вимогами права Європейського Союзу та міжнародними стандартами. Це передбачає врахування вимог Загального регламенту про захист даних, Регламенту про цифрові послуги та інших актів ЄС, а також упровадження міжнародних стандартів корпоративного управління та відповідального ведення бізнесу. Такий підхід не лише забезпечує відповідність діяльності підприємства сучасним вимогам, але й створює основу для його інтеграції до європейського ринку послуг та підвищення довгострокової конкурентоспроможності. Упровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємствам індустрії гостинності перетворити правове забезпечення на дієвий інструмент інноваційного розвитку. Практична реалізація цих рекомендацій має здійснюватися поетапно, з урахуванням масштабу, ресурсних можливостей та стратегічних цілей конкретного підприємства, що забезпечить максимальну ефективність системи правового забезпечення та її відповідність сучасним вимогам.

Наукова новизна та практична цінність дослідження

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності, за якого правове забезпечення розглядається не як сукупність відокремлених нормативних вимог, а як цілісна система, інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства. У межах цього підходу здійснено систематизацію нормативно-правових актів за сферами регулювання, обґрунтовано двохрівневу структуру механізму правового забезпечення, що поєднує зовнішнє та внутрішнє правове середовище, а також визначено основні види правових ризиків і заходи їх мінімізації. Такий підхід дозволяє перейти від традиційного розуміння правового регулювання як інструменту контролю до його сприйняття як стратегічного ресурсу інноваційного розвитку підприємства. Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованого механізму та

практичних рекомендацій під час формування системи правового забезпечення підприємств індустрії гостинності. Систематизація нормативно-правових актів, характеристика правових ризиків та рекомендації щодо розвитку внутрішнього правового середовища можуть бути використані менеджментом підприємств для вдосконалення управлінських процесів, зниження правових ризиків та підвищення ефективності інноваційної діяльності. Одержані результати можуть також слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері правового забезпечення менеджменту підприємств індустрії гостинності. Загалом проведене дослідження підтверджує, що в сучасних умовах правове забезпечення перетворюється з допоміжного інструменту на стратегічний чинник інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності, а його вдосконалення є необхідною передумовою успішної цифрової трансформації менеджменту, підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх інтеграції до європейського й світового економічного простору.

Висновки

Проведене дослідження засвідчило, що глобальні виклики суттєво трансформують підходи до управління підприємствами індустрії гостинності та обумовлюють необхідність переосмислення ролі нормативно-правового забезпечення у системі сучасного менеджменту.

Встановлено, що сучасні дослідження переважно присвячені окремим аспектам цифрової трансформації, інноваційної діяльності або нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання комплексного правового забезпечення інноваційної трансформації саме системи менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Обґрунтовано доцільність розгляду правового забезпечення як складової сучасної системи менеджменту, що створює необхідні умови для впровадження інновацій, розвитку цифрових технологій, формування сучасних бізнес-моделей та забезпечення ефективного функціонування підприємств у динамічному середовищі.

Перспективним напрямом подальших досліджень визначено формування теоретико-методичних засад правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності, розроблення відповідного механізму його реалізації та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його впровадження в діяльність суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр (дата звернення: 28.04.2026).
2. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
3. Kotler P., Bowen J. T., Baloglu S. Marketing for Hospitality and Tourism. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 704 p.
4. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
5. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, Issue 2. P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
6. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 15.04.2026).
7. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 15.04.2026).
8. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19 (дата звернення: 16.04.2026).

9. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15 (дата звернення: 16.04.2026).
10. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19 (дата звернення: 17.04.2026).
11. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 17.04.2026).
12. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 (дата звернення: 18.04.2026).
13. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15 (дата звернення: 18.04.2026).
14. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19 (дата звернення: 19.04.2026).
15. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20 (дата звернення: 19.04.2026).
16. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. База даних «Законодавство України» /

Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20 (дата звернення: 20.04.2026).
17. Про захист прав споживачів : Закон України від 10.06.2023 № 3153-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20 (дата звернення: 20.04.2026).
18. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20 (дата звернення: 21.04.2026).
19. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр (дата звернення: 21.04.2026).
20. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. 2016. L 119. P. 1–88.
21. Directive (EU) 2019/790 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on copyright and related rights in the Digital Single Market. Official Journal of the European Union. 2019. L 130. P. 92–125.
22. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services (Digital Services Act). Official Journal of the European Union. 2022. L 277. P. 1–102.
23. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18 (дата звернення: 22.04.2026).

24. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 172 p.
25. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 23.04.2026).
26. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. 2024. L, 2024/1689.
27. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 23.04.2026).

Ключові слова: *правове забезпечення, інноваційна трансформація, менеджмент, індустрія гостинності, цифрова трансформація, правові ризики, гармонізація законодавства.*

УДК 005:004.8:640.4
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-1

Дишкантюк Оксана Володимирівна,
кандидат технічних наук, професор,
декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна

Іванов Андрій Андрійович,
аспірант кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA

Постановка проблеми

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабною цифровою трансформацією, яка охоплює практично всі сфери суспільної діяльності. Особливо інтенсивно ці процеси відбуваються в індустрії гостинності, де цифрові технології поступово змінюють традиційні підходи до організації бізнесу, взаємодії зі споживачами, управління ресурсами та ухвалення управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізація перестає бути окремим напрямом модернізації підприємств і перетворюється на стратегічний чинник їхнього розвитку, визначаючи рівень адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств індустрії гостинності [2; 3; 4; 5]. Стрімкий розвиток цифрових технологій відбувається на тлі суттєвих змін зовнішнього середовища. Пандемія COVID-19, воєнні ризики, економічна

нестабільність, посилення глобальної конкуренції, трансформація моделей споживчої поведінки та розвиток цифрової економіки суттєво змінили вимоги до системи менеджменту підприємств індустрії гостинності. Якщо раніше основними чинниками конкурентоспроможності виступали якість послуг, рівень сервісу та ефективність використання ресурсів, то сьогодні визначального значення набувають швидкість адаптації до змін, цифрова зрілість підприємства, здатність використовувати дані для підтримки управлінських рішень, автоматизація бізнес-процесів та персоналізація взаємодії з гостями [6; 7; 8]. Особливого значення набувають технології штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) та аналізу великих даних (Big Data), які дедалі активніше інтегруються у систему менеджменту підприємств індустрії гостинності. На відміну від традиційних інформаційних технологій, сучасні цифрові рішення забезпечують не лише автоматизацію окремих операцій, а й підтримку стратегічного управління шляхом прогнозування попиту, аналізу поведінки споживачів, оптимізації використання ресурсів, персоналізації сервісу та моделювання управлінських рішень на основі значних масивів даних [7; 9; 10]. Актуальність дослідження зумовлена потребою в обґрунтуванні цілісної концепції цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, здатної забезпечити їхній сталий розвиток та відновлення в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика цифрової трансформації управління активно досліджується у сучасній науковій літературі. Значний внесок у розвиток концепції цифрової трансформації зробили М. Портер, який обґрунтував взаємозв'язок між інноваціями та конкурентними перевагами підприємства [3], Ф. Котлер, Дж. Боуен і С. Балоглу, які довели необхідність інтеграції цифрових технологій у маркетингову діяльність підприємств гостинності [4], а також А. Остервальдер та І. Піньє, які запропонували сучасний підхід до трансформації

бізнес-моделей під впливом цифрових технологій [5]. Подальший розвиток зазначених концепцій знайшов відображення у працях G. Vial, D. Buhalis, S. Ivanov, C. Webster, U. Gretzel та інших дослідників, які розглядають цифрову трансформацію як системний процес модернізації всієї діяльності підприємства [6; 7; 8; 9]. Питання цифрової трансформації управління підприємством, оцінювання цифрової зрілості та світові тенденції інтелектуалізації бізнес-процесів досліджено у працях сучасних українських науковців [20; 21]. Прикладні аспекти цифровізації індустрії гостинності, зокрема застосування технологій штучного інтелекту, електронної комерції та управління якістю в умовах цифрової трансформації, висвітлено у роботах вітчизняних дослідників [17; 18; 19], а також у працях О. В. Дишкантюк та співавторів, присвячених інноваційним технологіям штучного інтелекту в ресторанному бізнесі та функціонуванню індустрії гостинності в кризових умовах [16; 15]. Емпіричну базу дослідження доповнюють аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо тенденцій розвитку туризму [2]. Водночас аналіз сучасних досліджень свідчить, що більшість наукових праць присвячена окремим аспектам цифровізації: автоматизації бронювання, цифровому маркетингу, використанню CRM-систем, роботизації сервісних процесів або впровадженню окремих інструментів штучного інтелекту. Значно менше уваги приділено комплексній трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, у якій цифрові технології інтегруються в усі функціональні підсистеми управління. Саме ця обставина визначає мету дослідження — обґрунтування сучасної концепції цифрової трансформації менеджменту як цілісного процесу модернізації підприємств індустрії гостинності на основі технологій штучного інтелекту та Big Data.

Сутність цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності

У сучасній науковій літературі цифрова трансформація розглядається як комплексний процес фундаментальних змін організації

під впливом цифрових технологій, що охоплює всі елементи системи менеджменту підприємства. Такий підхід передбачає не лише впровадження нових інформаційних систем, а й трансформацію бізнес-моделей, організаційної структури, корпоративної культури, моделей комунікації та механізмів створення цінності для споживача. Саме комплексність цих змін забезпечує формування нової моделі функціонування підприємств індустрії гостинності, орієнтованої на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та використання цифрових технологій як джерела конкурентних переваг [5; 6; 7]. На основі узагальнення наукових підходів цифрову трансформацію системи менеджменту підприємств індустрії гостинності доцільно розглядати як процес комплексної модернізації управлінської діяльності, що передбачає інтеграцію технологій штучного інтелекту, Big Data, цифрових платформ, автоматизованих інформаційних систем та сучасних бізнес-моделей з метою підвищення ефективності управління, формування нової споживчої цінності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Ключовою ознакою такого розуміння є перехід від фрагментарної автоматизації окремих операцій до цілісної модернізації всієї системи управління. Цифрова трансформація змінює саму логіку управління. Якщо традиційний менеджмент ґрунтувався переважно на використанні накопиченого досвіду керівника, аналізі минулих результатів діяльності підприємства та інтуїтивному ухваленні управлінських рішень, то сучасна цифрова економіка формує принципово новий підхід до організації управлінської діяльності. У його основі лежить використання даних як стратегічного ресурсу розвитку підприємства: своєчасний аналіз інформації та здатність оперативно трансформувати його результати у конкретні управлінські рішення стають основою сучасної системи менеджменту [6; 7; 8]. Такий підхід узгоджується із сучасними світовими тенденціями інтелектуалізації управління та підвищення цифрової зрілості підприємств [21].

Технології Big Data як основа інформаційного забезпечення управління

Особливого значення в системі менеджменту підприємств індустрії гостинності набувають технології Big Data, які забезпечують можливість опрацювання великих обсягів структурованої та неструктурованої інформації, що формується в процесі функціонування підприємства. До таких даних належать результати бронювання, історія взаємодії з гостями, інформація про споживчі вподобання, фінансові показники, результати маркетингових кампаній, відгуки клієнтів, поведінка користувачів на цифрових платформах, дані із соціальних мереж, а також зовнішня ринкова інформація. Комплексне використання цих даних забезпечує формування принципово нової інформаційної бази для підтримки управлінських рішень [7; 10; 11]. На відміну від традиційної бізнес-аналітики, яка переважно орієнтується на аналіз уже отриманих результатів діяльності, сучасні системи Big Data забезпечують прогнозування майбутніх тенденцій розвитку. Алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати завантаженість готелю, попит на окремі послуги, зміну туристичних потоків, ефективність маркетингових кампаній, імовірність повторного звернення клієнтів, рівень задоволеності гостей та ризики втрати постійних споживачів. Завдяки цьому система менеджменту переходить від реактивної моделі управління до моделі прогнозного управління (predictive management), що дозволяє підприємству діяти на випередження, своєчасно адаптуючись до змін зовнішнього середовища [7; 9; 10]. Використання технологій Big Data потребує формування відповідної інформаційної інфраструктури, розвитку аналітичних компетентностей персоналу та забезпечення якості даних. Саме якість, повнота та своєчасність даних визначають обґрунтованість управлінських рішень, що ухвалюються на їх основі. Тому розвиток технологій Big Data має супроводжуватися формуванням культури роботи з даними, за якої дані розглядаються як стратегічний актив підприємства, а їх аналіз стає невід'ємною складовою управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Штучний інтелект у системі менеджменту підприємств індустрії гостинності

Не менш важливу роль у цифровій трансформації системи менеджменту відіграють технології штучного інтелекту, які забезпечують автоматизацію значної частини управлінських процесів. У сучасній індустрії гостинності штучний інтелект використовується для підтримки ухвалення управлінських рішень, оптимізації систем бронювання, формування персоналізованих пропозицій для гостей, автоматичного аналізу споживчих відгуків, управління доходами, прогнозування попиту, автоматизації маркетингових кампаній та вдосконалення систем взаємодії зі споживачами. Важливо, що сучасні системи штучного інтелекту виконують не лише допоміжні функції, а стають повноцінним елементом системи менеджменту підприємства [7; 8; 16]. Технології штучного інтелекту поступово інтегруються у стратегічний менеджмент підприємств індустрії гостинності, забезпечуючи підтримку ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях управління. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі масиви інформації, прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури, моделювати поведінку споживачів, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та визначати найбільш перспективні напрями розвитку підприємства. Таким чином, штучний інтелект поступово трансформується з інформаційної технології у стратегічний інструмент сучасного менеджменту [7; 9; 10]. Особливого розвитку набуває застосування штучного інтелекту для персоналізації сервісу, яка сьогодні розглядається як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Використання технологій штучного інтелекту та Big Data дозволяє підприємствам накопичувати й аналізувати інформацію про індивідуальні вподобання гостей, історію їхніх бронювань, особливості споживання послуг та рівень задоволеності сервісом. На основі цих даних формуються персоналізовані пропозиції, рекомендації, програми лояльності та індивідуальні сценарії взаємодії з клієнтами, що забезпечує не лише підвищення

якості обслуговування, а й зміцнення довгострокових відносин між підприємством і гостем та формування цілісного клієнтського досвіду [4; 12; 16; 22].

Цифрові платформи та інтегровані інформаційні системи управління

Важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток цифрових платформ управління підприємствами індустрії гостинності. Якщо раніше інформаційні системи використовувалися окремо для автоматизації бронювання, бухгалтерського обліку чи кадрового менеджменту, то сучасні цифрові рішення інтегрують усі функціональні підсистеми підприємства в єдину інформаційну екосистему. Системи управління готелем (Property Management System, PMS), управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM), управління доходами (Revenue Management System, RMS), управління навчанням персоналу (Learning Management System, LMS), а також ERP-системи та аналітичні платформи забезпечують комплексне управління підприємством у режимі реального часу [5; 8; 9]. Інтеграція цифрових платформ забезпечує суттєве підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень та ефективності використання ресурсів. Об'єднання інформаційних потоків різних функціональних підсистем в єдиному цифровому середовищі дозволяє синхронізувати діяльність структурних підрозділів, уникнути дублювання інформації та забезпечити цілісність управлінського процесу. Саме інтегрованість цифрових рішень є визначальною ознакою сучасної системи менеджменту, що відрізняє її від традиційної автоматизації окремих операцій. Розвиток цифрових платформ створює технологічну основу для формування цифрової екосистеми підприємства, у межах якої всі управлінські процеси функціонують на основі єдиного інформаційного простору. Така екосистема забезпечує безперервний обмін інформацією між функціональними підсистемами, автоматизацію бізнес-процесів та підтримку ухвалення рішень на основі актуальних даних.

Формування цифрової екосистеми управління є одним із ключових результатів цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Трансформація класичних функцій менеджменту під впливом цифрових технологій

Цифрова трансформація істотно змінює зміст класичних функцій менеджменту. Планування дедалі більше ґрунтується на використанні прогнозної аналітики та цифрового моделювання сценаріїв розвитку підприємства. Організація діяльності базується на інтеграції цифрових платформ та автоматизованих бізнес-процесів. Мотивація персоналу трансформується шляхом використання цифрових систем управління персоналом, аналітики продуктивності праці, персоналізованих програм професійного розвитку та цифрових платформ навчання. Контроль перестає бути виключно адміністративною функцією і реалізується через автоматизований моніторинг ключових показників ефективності, бізнес-аналітику та інформаційні панелі керівника, що забезпечують безперервний контроль діяльності підприємства в режимі реального часу [5; 6; 8]. Порівняльну характеристику традиційного та цифрового підходів до реалізації функцій менеджменту підприємств індустрії гостинності подано в таблиці 1.

Наведена систематизація свідчить, що цифрова трансформація не обмежується автоматизацією окремих операцій, а змінює зміст усіх класичних функцій менеджменту, формуючи нову модель управління підприємствами індустрії гостинності, засновану на використанні цифрових даних, інтелектуальної аналітики, платформних рішень та сучасних інформаційних технологій. Саме інтеграція цифрових технологій у класичні функції менеджменту формує нову модель управління, відмінною рисою якої є використання цифрових даних як основного ресурсу ухвалення управлінських рішень, високий рівень автоматизації бізнес-процесів, персоналізація взаємодії з гостями та здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таблиця 1 — Трансформація функцій менеджменту підприємств індустрії гостинності під впливом цифрових технологій

Функція менеджменту	Традиційний підхід	Цифрова трансформація
Планування	Аналіз попередніх результатів діяльності	Прогнозна аналітика, Big Data, штучний інтелект
Організація	Ручне управління бізнес-процесами	PMS, ERP, цифрові платформи, автоматизація
Мотивація	Традиційні системи стимулювання	HRM, LMS, цифрове оцінювання компетентностей
Контроль	Періодична звітність	Онлайн-моніторинг KPI, Business Intelligence
Маркетинг	Масові рекламні кампанії	Персоналізація, CRM, цифровий маркетинг
Управління гостями	Стандартний сервіс	Штучний інтелект, чат-боти, мобільні застосунки

Джерело: розроблено авторами

Цифрова трансформація маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами

Однією з перших зазнає трансформації маркетингова діяльність підприємств індустрії гостинності. Використання технологій Big Data дозволяє аналізувати поведінку потенційних і постійних гостей, оцінювати ефективність каналів комунікації, прогнозувати попит на окремі види послуг та формувати персоналізовані маркетингові пропозиції. На відміну від традиційного сегментування ринку, сучасні цифрові платформи забезпечують індивідуалізацію взаємодії практично з кожним споживачем, враховуючи його історію бронювань, поведінку на цифрових платформах, попередній досвід користування послугами та інформацію із соціальних мереж. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності маркетингових кампаній, зростання рівня лояльності гостей та збільшення прибутковості підприємства [4; 5; 22]. Суттєвих змін зазнає система управління взаємовідносинами з клієнтами. Сучасні CRM-системи

перестали виконувати функцію простої електронної бази даних постійних гостей. Вони інтегруються з платформами бронювання, цифровими каналами комунікації, мобільними застосунками, програмами лояльності та аналітичними сервісами, що дозволяє підприємству формувати цілісне уявлення про кожного клієнта. Завдяки цьому керівництво отримує можливість ухвалювати рішення на основі комплексного аналізу поведінки споживачів, прогнозувати їхні потреби та своєчасно адаптувати сервіс до змін ринкової ситуації [8; 9; 10]. Розвиток цифрових стратегій персоналізації гостьового досвіду стає визначальним чинником формування лояльності споживачів. Сучасні підприємства індустрії гостинності поступово переходять від традиційних дисконтних моделей лояльності до гіперперсоналізованих цифрових екосистем, що ґрунтуються на використанні штучного інтелекту, Big Data та ігрових механік. Такий підхід дозволяє формувати індивідуальний клієнтський шлях, підвищувати залученість гостей та забезпечувати довгострокове утримання споживачів, що безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства [22].

Цифровізація управління персоналом та розвиток людського капіталу

Суттєвих змін в умовах цифрової трансформації зазнає система управління персоналом. Людський капітал залишається визначальним ресурсом підприємства, однак змінюються підходи до його розвитку. Цифрові системи управління персоналом забезпечують автоматизацію процесів добору персоналу, адаптації нових працівників, оцінювання результативності діяльності, формування кадрового резерву та планування професійного розвитку. Особливого значення набувають системи управління навчанням (Learning Management System, LMS), які дозволяють організовувати безперервне навчання персоналу, проводити дистанційні тренінги, оцінювати рівень сформованості професійних компетентностей та формувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників [15; 16; 17]. Важливим напрямом

цифровізації управління персоналом є використання аналітики персоналу (People Analytics), яка дозволяє своєчасно виявляти ризики професійного вигорання, прогнозувати плинність кадрів та оцінювати ефективність систем мотивації. Застосування алгоритмів аналізу даних про персонал забезпечує обґрунтованість кадрових рішень та підвищує ефективність використання людського капіталу підприємства. Таким чином, цифрові технології суттєво розширюють можливості сучасного управління персоналом, забезпечуючи перехід від адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами. Цифрова трансформація управління персоналом безпосередньо пов'язана з розвитком цифрових компетентностей працівників. Упровадження цифрових платформ, систем штучного інтелекту та автоматизованих інформаційних сервісів потребує формування нових професійних компетентностей. Сучасний працівник підприємства індустрії гостинності повинен володіти не лише галузевими знаннями, а й цифровими навичками, здатністю працювати з інформаційними системами та готовністю до безперервного навчання. Саме розвиток цифрових компетентностей персоналу дедалі більше визначає ефективність цифрової трансформації підприємства.

Цифрові технології у фінансовому та операційному менеджменті

Значний потенціал цифрова трансформація відкриває для фінансового менеджменту підприємств індустрії гостинності. Використання аналітичних платформ та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє прогнозувати фінансові результати діяльності, моделювати різні сценарії розвитку, оптимізувати структуру витрат та автоматизувати процес бюджетування. Одночасно цифрові технології забезпечують ефективне управління доходами (Revenue Management), що є одним із ключових інструментів підвищення прибутковості підприємств. Алгоритми прогнозування попиту, динамічного ціноутворення та автоматичного аналізу ринкової кон'юнктури дозволяють ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал підприємства [7; 8; 9].

Сучасні системи управління доходами аналізують рівень завантаженості номерного фонду, сезонні коливання попиту, поведінку конкурентів, зміни туристичних потоків, локальні події та інші чинники, що впливають на формування попиту. На основі цих даних система автоматично рекомендує оптимальні тарифи, прогнозує фінансові результати та допомагає менеджерам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Це дозволяє підприємствам істотно підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати структуру доходів та забезпечити стабільний фінансовий результат навіть в умовах нестабільного ринкового середовища. Особливого значення набуває цифровізація операційного менеджменту. Інтеграція систем управління готелем, електронного бронювання, цифрових платформ взаємодії з гостями, мобільних застосунків, електронних ключів та автоматизованих систем управління номерним фондом дозволяє суттєво оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Автоматизація значної частини рутинних операцій скорочує витрати часу персоналу, мінімізує кількість помилок, забезпечує оперативне ухвалення управлінських рішень та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства [8; 9; 20]. Таким чином, цифрова трансформація поступово охоплює всі функціональні підсистеми менеджменту, забезпечуючи формування якісно нової системи управління.

Авторська модель цифрової трансформації системи менеджменту

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє запропонувати авторську модель цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, яка відображає взаємозв'язок між основними управлінськими підсистемами, цифровими інструментами та очікуваними управлінськими результатами. Модель ґрунтується на принципі інтеграції цифрових технологій у всі функціональні підсистеми менеджменту та орієнтована на досягнення синергетичного ефекту від їх комплексного використання. Структуру авторської моделі подано в таблиці 2.

Таблиця 2 — Авторська модель цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності

Управлінська підсистема	Цифрові інструменти	Очікуваний результат
Стратегічний менеджмент	Big Data, Business Intelligence, штучний інтелект	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень
Маркетинг	CRM, цифровий маркетинг, персоналізація	Підвищення лояльності гостей та ефективності просування
Операційний менеджмент	PMS, ERP, автоматизація бізнес-процесів	Скорочення витрат і підвищення продуктивності
HR-менеджмент	HRM, LMS, People Analytics	Розвиток цифрових компетентностей персоналу
Фінансовий менеджмент	Revenue Management System, прогнозна аналітика	Оптимізація доходів та ефективне використання ресурсів
Управління взаємодією з гостями	Штучний інтелект, чат-боти, мобільні застосунки	Персоналізація обслуговування та підвищення його якості

Джерело: розроблено авторами

Наведена модель свідчить, що цифрова трансформація охоплює всі без винятку функціональні підсистеми менеджменту підприємства. При цьому визначальне значення має не впровадження окремих інформаційних технологій, а їх інтеграція в єдину систему управління, здатну забезпечити оперативне ухвалення рішень, високу адаптивність підприємства та формування стійких конкурентних переваг. У такій системі цифрові технології виконують не допоміжну функцію, а виступають основою формування нової управлінської моделі, орієнтованої на прогнозування, адаптивність, персоналізацію сервісу та безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Графічно взаємозв'язок основних складових цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності представлено на рисунку 1.

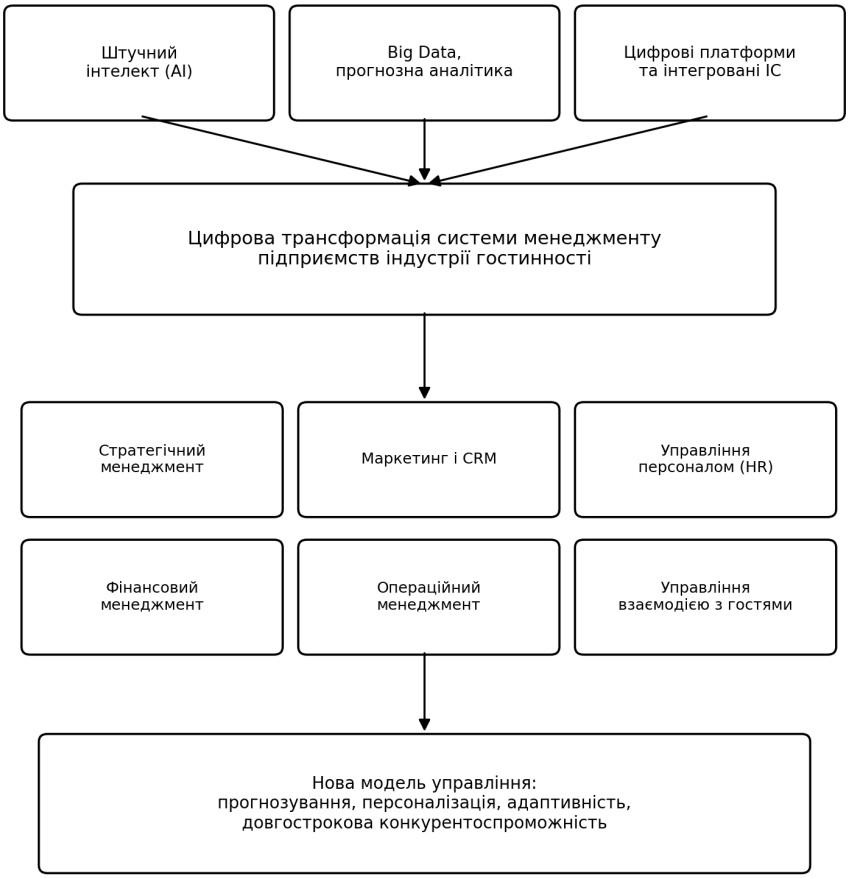


Рисунок 1 — Модель цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності

Наведена модель відображає системний характер цифрової трансформації, у якій зовнішні чинники цифрової економіки та внутрішній потенціал підприємства взаємодіють через цифрові технології штучного інтелекту, Big Data та інтегровані платформи, що охоплюють усі функціональні підсистеми менеджменту. Результатом такої взаємодії є формування нової моделі управління, орієнтованої

на прогнозування, персоналізацію, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. Модель наочно демонструє, що ефективність цифрової трансформації визначається не окремими технологіями, а рівнем їх інтеграції в цілісну систему управління.

Світовий досвід цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності

Світовий досвід підтверджує, що найбільші міжнародні готельні мережі розглядають цифрову трансформацію як основу власної стратегії розвитку. Компанія Hilton активно використовує цифрові платформи навчання персоналу, системи автоматичного аналізу відгуків гостей та інструменти персоналізації сервісу. Marriott International інтегрує технології Big Data у систему управління взаємовідносинами з клієнтами, використовуючи результати аналітики для формування індивідуальних пропозицій та програм лояльності. Accor впроваджує технології штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації кадрових процесів, автоматизації управління доходами та аналізу ефективності діяльності підприємств мережі. Спільною особливістю зазначених компаній є інтеграція цифрових технологій у всі функціональні підсистеми менеджменту, що забезпечує комплексний характер цифрової трансформації [5; 7; 8]. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити спільні закономірності успішної цифрової трансформації. До них належать системний характер цифрових змін, орієнтація на використання даних як стратегічного ресурсу, інтеграція цифрових технологій у стратегічне управління, розвиток цифрових компетентностей персоналу та формування інноваційної організаційної культури. Саме поєднання цих чинників забезпечує ефективність цифрової трансформації та формування стійких конкурентних переваг підприємств. Для українських підприємств індустрії гостинності зазначений досвід має особливе значення в умовах післявоєнного відновлення економіки. Упровадження перевірених міжнародною практикою підходів до цифрової

трансформації дозволяє прискорити модернізацію системи менеджменту, підвищити ефективність використання ресурсів та інтегрувати українську індустрію гостинності у світовий туристичний простір. Водночас застосування зарубіжного досвіду потребує його адаптації до національних умов, урахування специфіки українського ринку та реальних можливостей підприємств.

Рівні та етапи цифрової трансформації системи менеджменту

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація системи менеджменту повинна реалізовуватися одночасно на кількох взаємопов'язаних рівнях. Перший рівень охоплює цифровізацію операційної діяльності підприємства та автоматизацію бізнес-процесів. Другий передбачає впровадження сучасних аналітичних систем, технологій штучного інтелекту та Big Data у процеси ухвалення управлінських рішень. Третій рівень пов'язаний із трансформацією корпоративної культури, розвитком цифрових компетентностей персоналу та формуванням інноваційного середовища підприємства. Четвертий рівень охоплює стратегічне управління розвитком підприємства, інтеграцію цифрових технологій із принципами сталого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [6; 7; 8]. Зазначений підхід дозволяє розглядати цифрову трансформацію не як сукупність окремих цифрових сервісів, а як інтегровану систему управління, у якій усі функціональні підсистеми підприємства взаємодіють між собою на основі єдиного інформаційного простору. Саме інтегрованість цифрових технологій забезпечує формування синергетичного ефекту, коли використання окремих інформаційних рішень підсилює ефективність функціонування всієї системи менеджменту. Послідовне проходження зазначених рівнів забезпечує поступову та збалансовану цифрову трансформацію підприємства. Важливо, що цифрова трансформація є не одноразовим проєктом, а безперервним процесом, що потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Кожен наступний рівень трансформації ґрунтується

на досягненнях попереднього та передбачає підвищення рівня цифрової зрілості підприємства. Тому цифрову трансформацію доцільно розглядати як довгострокову управлінську стратегію, що визначає напрями розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Цифрова зрілість підприємств індустрії гостинності

Розвиток підприємств індустрії гостинності дедалі більше залежить від рівня їхньої цифрової зрілості. Якщо на початкових етапах цифровізація була пов'язана переважно з автоматизацією окремих бізнес-процесів, то сучасний етап характеризується інтеграцією цифрових технологій у стратегічне управління підприємством. Цифрова зрілість визначається не кількістю впроваджених інформаційних систем, а здатністю підприємства ефективно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей розвитку, формування нової споживчої цінності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [20; 21]. Оцінювання цифрової зрілості підприємства дозволяє визначити його готовність до цифрової трансформації та обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку. Підприємства з початковим рівнем цифрової зрілості використовують переважно окремі цифрові інструменти для автоматизації базових процесів. Підприємства із середнім рівнем зрілості інтегрують цифрові платформи та системи управління, а підприємства з високим рівнем зрілості використовують передові технології штучного інтелекту, аналітики даних та платформні бізнес-моделі, що забезпечують управління на основі даних у режимі реального часу. Розуміння рівня цифрової зрілості дозволяє формувати диференційовані стратегії цифрової трансформації. Сучасні світові тенденції розвитку цифрової зрілості підприємств пов'язані з інтелектуалізацією бізнес-процесів, розвитком хмарних архітектур, використанням технологій штучного інтелекту та посиленням кіберстійкості [21]. Для підприємств індустрії гостинності підвищення цифрової зрілості є необхідною умовою ефективної цифрової трансформації, оскільки саме зрілі в цифровому відношенні підприємства здатні повною

мірою використовувати потенціал сучасних технологій. Тому цифрова трансформація має супроводжуватися системними заходами з підвищення цифрової зрілості, зокрема розвитком технологічної інфраструктури, цифрових компетентностей персоналу та культури роботи з даними.

Зміна ролі менеджера та трансформація організаційної культури

Важливим аспектом цифрової трансформації є зміна ролі менеджера в сучасній системі управління. Якщо традиційна модель менеджменту передбачала домінування адміністративних функцій, то сучасний керівник дедалі більше виконує функції координатора цифрових процесів, інтегратора інформаційних ресурсів, керівника змін та лідера цифрової трансформації. Це потребує розвитку нових професійних компетентностей, серед яких особливого значення набувають цифрове мислення, навички роботи з аналітичними платформами, управління інноваціями, використання технологій штучного інтелекту, бізнес-аналітики та стратегічного прогнозування [5; 7; 8]. Паралельно змінюються вимоги до організаційної культури підприємств індустрії гостинності. Цифрова трансформація потребує формування відкритого інноваційного середовища, у якому підтримуються безперервне навчання, розвиток цифрових компетентностей персоналу, командна взаємодія та швидке впровадження організаційних змін. Дослідження свідчать, що організаційна культура дедалі частіше визначає успішність цифрової трансформації більшою мірою, ніж рівень технічного оснащення підприємства. Таким чином, цифровізація охоплює не лише технологічну, а й соціальну складову системи менеджменту. Формування цифрової організаційної культури є одним із найскладніших завдань цифрової трансформації, оскільки воно пов'язане зі зміною усталених моделей поведінки, подоланням опору змінам та розвитком нового мислення персоналу. Успішна трансформація організаційної культури потребує послідовної роботи керівництва, залучення

персоналу до процесів змін, формування системи мотивації та розвитку лідерства. Саме здатність підприємства сформувати цифрову організаційну культуру значною мірою визначає результативність його цифрової трансформації.

Стратегічні напрями цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності

Обґрунтування напрямів цифрової трансформації системи менеджменту потребує їх систематизації за стратегічними пріоритетами розвитку підприємства. Узагальнення результатів дослідження дозволяє виокремити основні стратегічні напрями цифрової трансформації, кожен з яких характеризується власним набором цифрових рішень та очікуваних управлінських результатів. Систематизацію стратегічних напрямів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності подано в таблиці 3.

Таблиця 3 — Стратегічні напрями цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності

Стратегічний напрям	Основні цифрові рішення	Управлінський результат
Цифровізація бізнес-процесів	PMS, ERP, CRM, мобільні платформи	Підвищення операційної ефективності
Data-driven management	Big Data, Business Intelligence	Обґрунтованість управлінських рішень
Використання штучного інтелекту	Машинне навчання, прогнозна аналітика	Персоналізація сервісу та оптимізація процесів
Цифровий HR-менеджмент	HRM, LMS, People Analytics	Підвищення ефективності управління персоналом
Сталий цифровий розвиток	Системи енергоменеджменту, ESG-аналітика	Економічна стійкість і ресурсоефективність
Інноваційне стратегічне управління	Інтегровані цифрові платформи	Формування довгострокових конкурентних переваг

Джерело: розроблено авторами

Наведена систематизація підтверджує, що цифрова трансформація охоплює всі рівні управління підприємством та інтегрує сучасні інформаційні технології у стратегічні, тактичні й операційні процеси. Особливе значення має напрям сталого цифрового розвитку, що передбачає інтеграцію цифрових технологій із принципами екологічної відповідальності та ресурсоефективності. Використання систем енергоменеджменту, аналітики екологічних, соціальних та управлінських чинників забезпечує не лише економічну ефективність, а й економічну стійкість підприємства. Саме комплексність цифрових змін забезпечує підприємствам індустрії гостинності високий рівень адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової економіки.

Data-driven management як сучасна модель управління

Важливою особливістю сучасного етапу цифрової трансформації є поступове формування моделі управління, заснованої на використанні даних (data-driven management), у якій дані виступають ключовим ресурсом ухвалення управлінських рішень. У такій моделі інформація перестає виконувати допоміжну функцію та стає стратегічним активом підприємства. Використання технологій Big Data, бізнес-аналітики, машинного навчання та прогнозної аналітики забезпечує керівництву можливість оцінювати тенденції розвитку ринку, прогнозувати зміни попиту, аналізувати поведінку гостей, оптимізувати використання ресурсів та своєчасно адаптувати стратегію розвитку підприємства [6; 7; 8]. Перехід до моделі data-driven management зумовлює зміну підходів до ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях управління. Замість інтуїтивних рішень, що ґрунтуються переважно на досвіді керівника, формується система ухвалення рішень на основі об’єктивного аналізу даних. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень, знижує ризики та забезпечує оперативність реагування на зміни ринкового середовища. Водночас упровадження цієї моделі потребує розвитку відповідної інформаційної інфраструктури, аналітичних

компетентностей персоналу та культури роботи з даними. Модель data-driven management є логічним результатом цифрової трансформації системи менеджменту і водночас передумовою її подальшого розвитку. Вона забезпечує формування замкненого циклу управління, у якому дані про діяльність підприємства аналізуються, використовуються для ухвалення рішень, а результати реалізації рішень знову стають джерелом даних для подальшого аналізу. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення системи управління та підвищення її ефективності. Формування моделі data-driven management є одним із ключових напрямів розвитку сучасної системи менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Виклики, бар'єри та ризики цифрової трансформації

Попри значний потенціал, цифрова трансформація системи менеджменту супроводжується низкою викликів, бар'єрів та ризиків, урахування яких є необхідною умовою її успішної реалізації. Першу групу становлять фінансово-економічні бар'єри, зокрема значні витрати на придбання й упровадження цифрових технологій, потреба в модернізації технологічної інфраструктури та обмеженість фінансових ресурсів підприємств. Для багатьох підприємств індустрії гостинності, особливо малого й середнього бізнесу, високі витрати на цифровізацію є суттєвою перешкодою, що зумовлює потребу в поетапному впровадженні цифрових рішень з урахуванням економічних можливостей [18; 20]. Другу групу становлять організаційні та кадрові бар'єри, зокрема опір змінам з боку персоналу, дефіцит кваліфікованих фахівців, недостатній рівень цифрових компетентностей працівників та складність трансформації організаційної культури. Успішна цифрова трансформація потребує не лише технологічних, а й організаційних змін, що нерідко наштовхуються на опір усталених моделей поведінки. Подолання цих бар'єрів потребує послідовної роботи з персоналом, розвитку цифрових компетентностей та формування сприятливого середовища для впровадження змін. Третю групу становлять технологічні ризики,

зокрема ризики кібербезпеки, складність інтеграції різних інформаційних систем, залежність від постачальників цифрових рішень та ризики, пов'язані з якістю й достовірністю даних. Особливого значення набувають ризики, зумовлені воєнним станом, зокрема пошкодження інфраструктури, безпекові загрози та економічна нестабільність. Урахування зазначених викликів, бар'єрів та ризиків дозволяє сформувати виважену стратегію цифрової трансформації, орієнтовану на мінімізацію негативних наслідків та забезпечення її ефективності. Саме комплексний підхід до управління ризиками цифрової трансформації є передумовою її успішної реалізації.

Кібербезпека та захист даних у цифровій системі менеджменту

Розвиток цифрової трансформації системи менеджменту зумовлює зростання значення кібербезпеки та захисту даних. Інтеграція цифрових технологій, накопичення значних обсягів персональних даних гостей та залежність підприємства від інформаційних систем підвищують ризики, пов'язані з кіберзагрозами. Витоки даних, кібератаки та порушення роботи інформаційних систем здатні завдати підприємству значних матеріальних і репутаційних збитків, а також підірвати довіру споживачів. Тому забезпечення кібербезпеки є невід'ємною складовою цифрової трансформації системи менеджменту [19; 21]. Захист персональних даних гостей набуває особливого значення в умовах поширення технологій Big Data та персоналізації сервісу. Накопичення й оброблення інформації про споживчі вподобання, історію бронювань та поведінку клієнтів потребує дотримання вимог законодавства про захист персональних даних та забезпечення належного рівня їх захисту. Підприємства індустрії гостинності зобов'язані впроваджувати відповідні технічні та організаційні заходи захисту даних, а також формувати політику конфіденційності, що відповідає сучасним вимогам. Забезпечення кібербезпеки та захисту даних потребує комплексного підходу, що поєднує технічні засоби захисту, організаційні заходи та розвиток культури інформаційної безпеки. До технічних засобів належать

системи контролю доступу, шифрування даних, засоби виявлення та запобігання кіберзагрозам. Організаційні заходи охоплюють розроблення політик інформаційної безпеки, навчання персоналу та формування системи реагування на інциденти. Посилення кіберстійкості підприємства є однією із сучасних світових тенденцій розвитку цифрової трансформації та необхідною умовою забезпечення надійності цифрової системи менеджменту.

Оцінювання ефективності цифрової трансформації системи менеджменту

Важливим аспектом управління цифровою трансформацією є оцінювання її ефективності, що дозволяє обґрунтувати доцільність упровадження цифрових технологій та визначити напрями подальшого розвитку. Оцінювання ефективності цифрової трансформації має комплексний характер і охоплює як економічні, так і неекономічні показники. До економічних показників належать зростання доходів, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізація використання ресурсів та зростання прибутковості підприємства. Ці показники дозволяють оцінити безпосередній економічний ефект від упровадження цифрових технологій [7; 20]. До неекономічних показників ефективності цифрової трансформації належать підвищення рівня задоволеності гостей, зростання лояльності споживачів, покращення якості обслуговування, підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень та зростання адаптивності підприємства. Ці показники характеризують якісні зміни в системі менеджменту, що не завжди мають безпосереднє грошове вираження, проте суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства. Комплексне оцінювання за економічними та неекономічними показниками дозволяє сформувати цілісне уявлення про результативність цифрової трансформації. Практичне оцінювання ефективності цифрової трансформації доцільно здійснювати шляхом моніторингу ключових показників ефективності до та після впровадження цифрових технологій, а також порівняння досягнутих

результатів із запланованими. Важливе значення має також оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства та його динаміки. Систематичне оцінювання ефективності цифрової трансформації забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для коригування стратегії цифрового розвитку та підвищення її результативності. Формування системи оцінювання ефективності є необхідною умовою обґрунтованого управління цифровою трансформацією системи менеджменту.

Сталий цифровий розвиток підприємств індустрії гостинності

Сучасна цифрова трансформація системи менеджменту дедалі тісніше пов'язується з принципами сталого розвитку. Інтеграція цифрових технологій із засадами екологічної відповідальності, соціальної справедливості та ефективного управління формує концепцію сталого цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності. Цифрові технології забезпечують ефективніше використання ресурсів, оптимізацію енергоспоживання, мінімізацію відходів та зниження негативного впливу на довкілля, що узгоджується із принципами сталого розвитку [19; 20]. Використання систем енергоменеджменту, аналітики екологічних, соціальних та управлінських чинників дозволяє підприємствам індустрії гостинності відстежувати й оптимізувати вплив своєї діяльності на довкілля, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати позитивний імідж відповідального бізнесу. Цифрові технології забезпечують прозорість діяльності підприємства, можливість моніторингу показників сталого розвитку та обґрунтованість рішень у сфері екологічного управління. Таким чином, цифровізація стає інструментом реалізації принципів сталого розвитку. Поєднання цифрової трансформації з принципами сталого розвитку відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Сучасні споживачі дедалі більше уваги приділяють екологічній та соціальній відповідальності підприємств, що робить сталий розвиток важливим чинником формування конкурентних переваг. Інтеграція цифрових технологій із принципами сталого розвитку

забезпечує одночасне досягнення економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної цінності, що відповідає сучасним вимогам розвитку індустрії гостинності. Сталий цифровий розвиток є одним із стратегічних напрямів цифрової трансформації системи менеджменту.

Цифрова трансформація в умовах післявоєнного відновлення економіки

Особливої актуальності цифрова трансформація системи менеджменту набуває в контексті післявоєнного відновлення індустрії гостинності України. Руйнування туристичної інфраструктури, зміна структури туристичних потоків, необхідність швидкої адаптації до нових економічних умов, дефіцит трудових ресурсів та потреба інтеграції до європейського економічного простору зумовлюють необхідність упровадження сучасних цифрових технологій [1; 13]. Саме цифровізація створює можливість прискорити відновлення підприємств, забезпечити ефективніше використання ресурсів та сформувати нові конкурентні переваги української індустрії гостинності на міжнародному ринку [2; 15; 18]. В умовах обмежених фінансових ресурсів цифрові технології дозволяють підприємствам індустрії гостинності підвищувати ефективність діяльності без значних капітальних витрат. Використання хмарних сервісів, цифрових платформ та автоматизованих інформаційних систем забезпечує доступ до сучасних управлінських інструментів за помірних витрат, що є особливо важливим для підприємств, які відновлюють свою діяльність. Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація взаємодії з гостями та розвиток електронної комерції створюють передумови для прискореного відновлення підприємств та підвищення їхньої економічної стійкості. Цифрова трансформація виступає не лише технологічним процесом, а одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності в повоєнний період. Розвиток цифрових технологій сприяє відновленню туристичної привабливості України,

залученню іноземних туристів та інтеграції української індустрії гостинності у світовий туристичний простір. Саме тому цифрова трансформація має розглядатися як стратегічний напрям відновлення та розвитку індустрії гостинності України, що потребує відповідної державної підтримки та інвестицій.

Управління змінами в процесі цифрової трансформації

Успішна реалізація цифрової трансформації системи менеджменту потребує ефективного управління змінами, оскільки цифрова трансформація передбачає глибокі зміни в усіх сферах діяльності підприємства. Управління змінами охоплює планування трансформаційних процесів, подолання опору змінам, залучення персоналу до процесів трансформації та формування сприятливого середовища для впровадження інновацій. Ігнорування аспектів управління змінами є однією з основних причин невдач цифрової трансформації, оскільки навіть найдосконаліші технологічні рішення не забезпечують очікуваного ефекту без відповідних організаційних змін [7; 8; 20]. Ключовим завданням управління змінами є подолання опору персоналу, який нерідко виникає внаслідок побоювань щодо втрати робочих місць, необхідності опанування нових технологій або зміни усталених моделей роботи. Подолання опору потребує чіткого роз'яснення цілей та переваг цифрової трансформації, залучення персоналу до процесів ухвалення рішень, забезпечення навчання та підтримки працівників. Важливе значення має формування у працівників розуміння того, що цифрова трансформація спрямована не на заміну людини, а на розширення її можливостей та підвищення ефективності діяльності. Ефективне управління змінами передбачає послідовну реалізацію трансформаційних процесів, починаючи з формування бачення цифрової трансформації та завершуючи закріпленням досягнутих результатів. Важливу роль відіграє лідерство керівництва, яке має виступати рушійною силою змін та демонструвати прихильність до цифрової трансформації. Формування команди змін, розроблення плану трансформації, забезпечення комунікації та

моніторинг результатів є необхідними складовими успішного управління змінами. Саме здатність підприємства ефективно управляти змінами значною мірою визначає результативність його цифрової трансформації.

Формування цифрової екосистеми управління підприємством

Розвиток цифрової трансформації системи менеджменту закономірно приводить до формування цифрової екосистеми управління підприємством. Цифрова екосистема являє собою інтегроване інформаційне середовище, у якому всі функціональні підсистеми підприємства взаємодіють на основі єдиного інформаційного простору, забезпечуючи безперервний обмін даними та координацію управлінських процесів. На відміну від традиційної автоматизації окремих операцій, цифрова екосистема забезпечує цілісність системи управління та синергетичний ефект від інтеграції цифрових технологій [6; 8; 17]. Формування цифрової екосистеми управління передбачає інтеграцію інформаційних систем різних функціональних підсистем підприємства в єдину платформу, що забезпечує цілісне управління підприємством у режимі реального часу. Така інтеграція дозволяє синхронізувати маркетингову діяльність, управління персоналом, фінансовий менеджмент, операційну діяльність, систему взаємодії з гостями та стратегічне планування. У результаті формується цифрове середовище, у межах якого управлінські рішення ухвалюються на основі комплексного аналізу даних, а діяльність усіх підрозділів узгоджується в межах єдиної системи. Цифрова екосистема управління є вищою формою розвитку цифрової трансформації системи менеджменту, що забезпечує максимальну ефективність використання цифрових технологій. Її формування потребує високого рівня цифрової зрілості підприємства, розвиненої технологічної інфраструктури та відповідних компетентностей персоналу. Розвиток цифрової екосистеми управління дозволяє підприємству повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій, забезпечити високу адаптивність до змін

зовнішнього середовища та сформувати стійкі конкурентні переваги. Формування цифрової екосистеми управління є стратегічною метою цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Інноваційний менеджмент та цифрова трансформація

Цифрова трансформація системи менеджменту тісно пов'язана з розвитком інноваційного менеджменту, оскільки впровадження цифрових технологій є однією з форм інноваційної діяльності підприємства. Інноваційний менеджмент забезпечує систематичний підхід до розроблення, упровадження та поширення інновацій, зокрема цифрових. Ефективне поєднання цифрової трансформації з інноваційним менеджментом дозволяє підприємству не лише впроваджувати окремі цифрові рішення, а й формувати системну здатність до безперервного оновлення та розвитку [3; 16]. Розвиток інноваційного менеджменту в умовах цифрової трансформації передбачає формування інноваційної культури, розвиток креативного потенціалу персоналу, стимулювання генерування нових ідей та створення умов для їх реалізації. Цифрові технології суттєво розширюють можливості інноваційного менеджменту, забезпечуючи доступ до нових джерел інформації, інструментів аналізу та платформ для співпраці. Використання технологій штучного інтелекту та Big Data дозволяє виявляти нові можливості для інновацій, оцінювати їх потенціал та обґрунтовувати доцільність упровадження. Інтеграція цифрової трансформації з інноваційним менеджментом забезпечує формування підприємства, здатного до безперервного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Таке підприємство характеризується високим рівнем інноваційної активності, гнучкістю бізнес-моделі та здатністю оперативно реагувати на нові виклики й можливості. Саме поєднання цифрової трансформації та інноваційного менеджменту забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової економіки та є необхідною умовою їх сталого розвитку.

Цифрові платформи бронювання та онлайн-канали продажу

Одним із найпоширеніших напрямів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є розвиток цифрових платформ бронювання та онлайн-каналів продажу послуг. Сучасні системи онлайн-бронювання, платформи-агрегатори, метапошукові системи та власні цифрові канали підприємств суттєво змінюють моделі взаємодії зі споживачами та дистрибуції послуг. Цифрові платформи забезпечують підприємствам доступ до широкої аудиторії потенційних гостей, підвищують зручність бронювання та розширюють можливості просування послуг, зокрема через інструменти електронної комерції [8; 9; 14; 22]. Управління онлайн-каналами продажу потребує застосування спеціальних управлінських підходів, зокрема управління каналами дистрибуції, оптимізації присутності підприємства на цифрових платформах та аналізу ефективності різних каналів продажу. Важливе значення має забезпечення узгодженості цінової політики та доступності послуг у різних каналах, а також управління репутацією підприємства в онлайн-середовищі. Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам оцінювати ефективність окремих каналів та оптимізувати структуру продажів. Розвиток власних цифрових каналів продажу набуває особливого значення в контексті зниження залежності підприємств від зовнішніх платформ-посередників. Формування власних систем онлайн-бронювання, мобільних застосунків та програм лояльності дозволяє підприємствам зберігати контроль над взаємодією зі споживачами та даними про них. Такий підхід забезпечує підвищення прибутковості завдяки зниженню комісійних витрат та формуванню прямих відносин із гостями. Розвиток цифрових каналів продажу є важливою складовою цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Автоматизація та роботизація сервісних процесів

Важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація та роботизація сервісних процесів підприємств індустрії гостинності.

Використання чат-ботів, віртуальних асистентів, автоматизованих систем реєстрації гостей, роботизованих сервісів та інтелектуальних систем обслуговування дозволяє суттєво підвищити ефективність сервісних процесів та якість обслуговування. Автоматизація рутинних операцій вивільняє час персоналу для виконання завдань, що потребують творчого підходу та безпосередньої взаємодії з гостями [9; 16; 17]. Застосування чат-ботів та віртуальних асистентів забезпечує цілодобову взаємодію з гостями, оперативну відповідь на типові запити, автоматизацію процесів бронювання та надання інформації. Сучасні системи на основі технологій штучного інтелекту здатні розпізнавати природну мову, аналізувати запити гостей та надавати персоналізовані відповіді, що суттєво підвищує якість обслуговування. Роботизація окремих сервісних процесів, зокрема доставки, прибирання та реєстрації, дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів та підвищити ефективність діяльності. Водночас автоматизація та роботизація сервісних процесів потребують зваженого підходу, що враховує специфіку індустрії гостинності, у якій особисте спілкування та людська взаємодія залишаються важливими складовими сервісу. Оптимальним є поєднання автоматизації рутинних операцій із збереженням особистої взаємодії у тих аспектах обслуговування, де вона має вирішальне значення для формування позитивного клієнтського досвіду. Такий підхід дозволяє поєднати переваги автоматизації з унікальністю персоналізованого сервісу, що є визначальною характеристикою якісного обслуговування в індустрії гостинності.

Мобільні технології та безконтактний сервіс

Розвиток мобільних технологій суттєво впливає на цифрову трансформацію системи менеджменту підприємств індустрії гостинності. Мобільні застосунки, цифрові ключі, безконтактні платежі, мобільна реєстрація та цифрові сервіси взаємодії з гостями стають невід'ємною складовою сучасного обслуговування. Мобільні технології забезпечують гостям зручність, оперативність

та персоналізацію взаємодії з підприємством, а підприємствам — додаткові можливості для комунікації, просування послуг та збору даних про поведінку споживачів [8; 20; 22]. Особливого значення набув розвиток безконтактного сервісу, актуальність якого суттєво зросла в умовах пандемії. Безконтактна реєстрація, цифрові ключі, мобільні платежі та електронне меню дозволяють мінімізувати фізичні контакти, підвищити безпеку обслуговування та забезпечити зручність для гостей. Ці технології не лише відповідають вимогам безпеки, а й підвищують ефективність обслуговування та відповідають очікуванням сучасних споживачів, які цінують зручність та оперативність. Інтеграція мобільних технологій у систему менеджменту забезпечує формування нових моделей взаємодії з гостями та підвищення якості обслуговування. Мобільні застосунки стають комплексними цифровими платформами, що об'єднують функції бронювання, оплати, комунікації, отримання послуг та участі в програмах лояльності. Розвиток мобільних технологій та безконтактного сервісу є важливим напрямом цифрової трансформації, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та відповідає сучасним тенденціям розвитку споживчої поведінки.

Інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення управлінських рішень

Ефективність цифрової трансформації системи менеджменту значною мірою визначається якістю інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень. Сучасні аналітичні платформи, системи бізнес-аналітики та інструменти візуалізації даних забезпечують керівництву можливість оперативного доступу до актуальної інформації про діяльність підприємства та її аналізу. Інформаційні панелі керівника, що відображають ключові показники ефективності в режимі реального часу, забезпечують безперервний моніторинг діяльності підприємства та оперативне реагування на зміни [6; 7; 21]. Розвиток інформаційно-аналітичного

забезпечення передбачає перехід від описової аналітики, орієнтованої на аналіз минулих результатів, до прогнозної та рекомендаційної аналітики. Прогнозна аналітика дозволяє передбачати майбутні тенденції розвитку, а рекомендаційна — обґрунтовувати оптимальні управлінські рішення на основі аналізу даних. Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання суттєво розширює можливості аналітичного забезпечення, дозволяючи виявляти приховані закономірності та формувати обґрунтовані рекомендації. Формування ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення потребує інтеграції даних із різних джерел, забезпечення їх якості та розвитку аналітичних компетентностей персоналу. Важливе значення має також формування культури ухвалення рішень на основі даних, за якої аналітична інформація стає невід'ємною складовою управлінського процесу. Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення є ключовою умовою реалізації моделі data-driven management та підвищення обґрунтованості управлінських рішень у системі менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Цифрові компетентності персоналу як чинник цифрової трансформації

Успішність цифрової трансформації системи менеджменту значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу підприємства. Упровадження цифрових технологій потребує від працівників не лише опанування нових інструментів, а й формування цифрового мислення, здатності працювати з даними та готовності до безперервного навчання. Цифрові компетентності стають однією з ключових вимог до персоналу підприємств індустрії гостинності, що зумовлює потребу в системному розвитку кадрового потенціалу [15; 17; 21]. Розвиток цифрових компетентностей персоналу охоплює кілька рівнів. Базовий рівень передбачає володіння основними цифровими інструментами та інформаційними системами, що використовуються в діяльності підприємства. Середній рівень охоплює здатність працювати з аналітичними платформами,

використовувати дані для ухвалення рішень та адаптуватися до нових технологій. Високий рівень передбачає здатність управляти цифровою трансформацією, розробляти цифрові стратегії та впроваджувати інноваційні рішення. Формування диференційованих програм розвитку цифрових компетентностей дозволяє забезпечити відповідність кадрового потенціалу вимогам цифрової трансформації. Розвиток цифрових компетентностей потребує формування системи безперервного навчання персоналу, що поєднує формальне навчання, практичне засвоєння нових технологій та обмін досвідом. Використання цифрових платформ навчання, дистанційних курсів та інтерактивних форматів навчання дозволяє забезпечити ефективний розвиток компетентностей працівників. Особливого значення набуває розвиток компетентностей керівників, які мають виступати лідерами цифрової трансформації та забезпечувати її реалізацію. Інвестування в розвиток цифрових компетентностей персоналу є однією з необхідних умов успішної цифрової трансформації системи менеджменту.

Перспективні напрями розвитку цифрової трансформації

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє визначити перспективні напрями розвитку цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності. Першим напрямом є подальший розвиток технологій штучного інтелекту та їх глибша інтеграція у стратегічне управління підприємством. Розвиток генеративного штучного інтелекту, вдосконалення алгоритмів машинного навчання та розширення можливостей аналізу даних відкриватимуть нові можливості для підвищення обґрунтованості управлінських рішень та персоналізації сервісу [16; 21]. Другим напрямом є розвиток інтегрованих цифрових платформ, що об'єднують усі функціональні підсистеми підприємства в єдину цифрову екосистему. Розвиток хмарних технологій, вдосконалення систем інтеграції даних та розширення можливостей аналітики забезпечуватимуть формування цілісного цифрового середовища управління. Третім напрямом є поглиблення

інтеграції цифрової трансформації з принципами сталого розвитку, що передбачає розвиток технологій ресурсозбереження, екологічного моніторингу та відповідального управління. Четвертим напрямом є розвиток цифрових компетентностей персоналу та формування цифрової організаційної культури. Реалізація зазначених напрямів потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток технологічної інфраструктури, удосконалення управлінських механізмів, розвиток людського капіталу та формування сприятливого середовища для впровадження інновацій. Особливого значення набуває забезпечення кібербезпеки, захисту даних та підвищення кіберстійкості підприємств. Комплексна реалізація перспективних напрямів розвитку цифрової трансформації забезпечить формування сучасної системи менеджменту, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності.

Концептуальні засади цифрової трансформації системи менеджменту

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформувати концептуальні засади цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності. В основу концепції покладено розуміння цифрової трансформації як інтегрованого процесу комплексної модернізації управлінської діяльності, що ґрунтується на використанні технологій штучного інтелекту, Big Data, цифрових платформ, автоматизованих інформаційних систем та прогнозної аналітики з метою підвищення адаптивності підприємства, оптимізації бізнес-процесів, персоналізації взаємодії з гостями, розвитку людського капіталу та формування довгострокових конкурентних переваг. Концептуальні засади цифрової трансформації ґрунтуються на кількох ключових принципах. Принцип комплексності передбачає охоплення цифровою трансформацією всіх функціональних підсистем менеджменту. Принцип інтегрованості відображає необхідність об’єднання цифрових технологій у єдину систему

управління. Принцип орієнтації на дані визначає використання даних як стратегічного ресурсу ухвалення рішень. Принцип адаптивності характеризує здатність системи управління пристосовуватися до змін. Принцип сталості передбачає інтеграцію цифрової трансформації з принципами сталого розвитку. Принцип людиноцентричності відображає провідну роль людського капіталу в цифровій трансформації. На відміну від наявних підходів, що переважно трактують цифрову трансформацію як процес упровадження окремих цифрових технологій, запропонована концепція розглядає її як інтегровану складову сучасної системи менеджменту, яка охоплює всі функціональні підсистеми підприємства та забезпечує синергетичний ефект від комплексного використання цифрових рішень. Практична реалізація запропонованої концепції дозволяє сформувати нову модель розвитку підприємств індустрії гостинності, у якій стратегічне управління, цифрові технології, розвиток людського капіталу, прогнозна аналітика, управління взаємовідносинами з гостями та принципи сталого розвитку інтегруються в єдину систему управління. Саме така інтеграція забезпечує підприємствам високий рівень гнучкості, інноваційності та здатності ефективно реагувати на сучасні глобальні виклики, що є необхідною умовою їхньої довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Наукова новизна та практична цінність дослідження

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, за яких цифрова трансформація розглядається не як процес упровадження окремих інформаційних технологій, а як інтегрована складова сучасної системи менеджменту, що охоплює всі функціональні підсистеми підприємства. У межах дослідження запропоновано авторське визначення цифрової трансформації системи менеджменту, обґрунтовано авторську модель цифрової трансформації, що відображає взаємозв'язок управлінських підсистем, цифрових інструментів

та управлінських результатів, а також систематизовано стратегічні напрями цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного розуміння цифровізації до її розгляду як цілісного процесу модернізації системи менеджменту. Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованої концепції та моделі під час розроблення стратегій цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, модернізації системи менеджменту, впровадження сучасних цифрових платформ, удосконалення механізмів управління людським капіталом та формування цифрової екосистеми управління. Обґрунтовані стратегічні напрями цифрової трансформації, характеристика її рівнів та системи оцінювання ефективності можуть бути використані керівництвом підприємств для обґрунтування управлінських рішень щодо цифрового розвитку. Одержані результати можуть також слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері цифрової трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Смарт-технології та концепція розумного готелю

Одним із перспективних напрямів цифрової трансформації системи менеджменту є розвиток смарт-технологій та формування концепції розумного готелю (smart hotel). Ця концепція передбачає інтеграцію технологій Інтернету речей, штучного інтелекту, хмарних сервісів та аналітики даних у єдину інтелектуальну систему управління підприємством. Розумний готель забезпечує автоматизоване управління інженерними системами, персоналізацію середовища перебування гостей, оптимізацію споживання ресурсів та підвищення рівня комфорту й безпеки обслуговування [8; 9; 10]. Технології Інтернету речей відіграють ключову роль у функціонуванні розумного готелю, забезпечуючи взаємодію численних підключених пристроїв та збір даних про стан систем підприємства й поведінку гостей. Розумні системи управління номерним фондом дозволяють автоматично регулювати освітлення, температуру та інші параметри

середовища відповідно до вподобань гостей, а також оптимізувати споживання енергії. Інтеграція цих технологій із системою менеджменту забезпечує формування єдиного інформаційного простору, у якому дані з різних джерел використовуються для підтримки управлінських рішень та підвищення ефективності діяльності підприємства. Концепція розумного готелю відображає загальну тенденцію до інтелектуалізації управління підприємствами індустрії гостинності. Розвиток смарт-технологій забезпечує не лише автоматизацію окремих процесів, а й формування якісно нового рівня взаємодії між підприємством, його інфраструктурою та гостями. Упровадження концепції розумного готелю потребує значних інвестицій, розвиненої технологічної інфраструктури та відповідних компетентностей персоналу, проте забезпечує суттєве підвищення ефективності управління, якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємства. Розвиток смарт-технологій є одним із стратегічних напрямів цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, що визначатиме їхній розвиток у довгостроковій перспективі. Поєднання смарт-технологій із принципами сталого розвитку відкриває додаткові можливості для підвищення ресурсоефективності підприємств, зокрема через оптимізацію споживання енергії та води, автоматизований моніторинг екологічних показників та зниження негативного впливу на довкілля. Таким чином, концепція розумного готелю інтегрує технологічну, управлінську та екологічну складові, формуючи сучасну модель функціонування підприємств індустрії гостинності, орієнтовану на ефективність, комфорт та відповідальне використання ресурсів.

Особливості цифрової трансформації малих і середніх підприємств індустрії гостинності

Значну частину підприємств індустрії гостинності становлять малі та середні підприємства, цифрова трансформація яких має власну специфіку. На відміну від великих готельних мереж, малі та середні підприємства характеризуються обмеженістю фінансових

ресурсів, меншим кадровим потенціалом та нижчим рівнем технологічної оснащеності. Водночас вони вирізняються більшою гнучкістю, здатністю до швидкого ухвалення рішень та адаптації до змін, що може бути суттєвою перевагою в процесі цифрової трансформації [16; 18; 20]. Для малих і середніх підприємств індустрії гостинності найбільш доцільним є поетапний підхід до цифрової трансформації, що передбачає впровадження цифрових технологій відповідно до наявних ресурсів та пріоритетних потреб. На першому етапі доцільно впроваджувати доступні хмарні рішення, системи онлайн-бронювання та інструменти цифрового маркетингу, що не потребують значних капітальних витрат. У міру накопичення ресурсів та досвіду можливе поступове розширення цифрових інструментів, зокрема впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичних платформ та елементів штучного інтелекту. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити поступову цифрову трансформацію. Важливим чинником успішної цифрової трансформації малих і середніх підприємств є використання доступних цифрових рішень, зокрема спеціалізованих хмарних платформ, орієнтованих на потреби галузі. Розвиток ринку цифрових сервісів для індустрії гостинності забезпечує малим і середнім підприємствам доступ до сучасних управлінських інструментів за помірних витрат. Державна підтримка цифровізації малого й середнього бізнесу, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення цифрових компетентностей підприємців є необхідними умовами успішної цифрової трансформації цього сегмента підприємств. Розвиток цифрової трансформації малих і середніх підприємств індустрії гостинності має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності галузі загалом та її відновлення в сучасних умовах. Підтримка цифровізації цього сегмента підприємств сприяє формуванню розвиненого й конкурентного ринку послуг гостинності, створенню нових робочих місць та розвитку підприємницької активності, що має особливе значення для відновлення економіки регіонів України.

Інтеграція цифрових технологій зі стратегічним управлінням підприємством

Найвищим рівнем цифрової трансформації системи менеджменту є інтеграція цифрових технологій зі стратегічним управлінням підприємством. На цьому рівні цифрові технології перестають бути інструментом автоматизації окремих процесів і стають основою формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Використання прогнозної аналітики, моделювання сценаріїв розвитку та інтелектуального аналізу даних забезпечує підвищення обґрунтованості стратегічних рішень та здатність підприємства передбачати зміни ринкового середовища [6; 20; 21]. Інтеграція цифрових технологій зі стратегічним управлінням передбачає використання даних для обґрунтування стратегічних цілей, вибору напрямів розвитку та оцінювання альтернативних стратегій. Сучасні аналітичні системи дозволяють моделювати вплив різних управлінських рішень на результати діяльності підприємства, оцінювати ризики та обґрунтовувати оптимальні стратегічні альтернативи. Завдяки цьому стратегічне управління набуває більшої обґрунтованості та гнучкості, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Формування цифрової стратегії розвитку підприємства є ключовим завданням інтеграції цифрових технологій зі стратегічним управлінням. Цифрова стратегія визначає пріоритетні напрями цифрової трансформації, механізми впровадження цифрових технологій та очікувані результати. Вона має узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства та враховувати його ресурсні можливості, рівень цифрової зрілості та особливості ринкового середовища. Розроблення та реалізація цифрової стратегії забезпечує системний і цілеспрямований характер цифрової трансформації, що є необхідною умовою її ефективності та досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. Цифрова стратегія має передбачати чіткі цілі, етапи впровадження, необхідні ресурси та показники оцінювання результатів, а також механізми

моніторингу й коригування відповідно до змін зовнішнього середовища, що забезпечує її гнучкість та адаптивність.

Висновки

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати сучасні концептуальні засади цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності та визначити її місце у забезпеченні довгострокового розвитку підприємств галузі. Установлено, що цифрова трансформація є комплексним процесом модернізації системи менеджменту, який охоплює всі функціональні підсистеми підприємства та базується на інтеграції технологій штучного інтелекту, Big Data, цифрових платформ, автоматизованих інформаційних систем і прогнозної аналітики. Доведено, що використання сучасних цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності стратегічного управління, оптимізацію бізнес-процесів, персоналізацію взаємодії з гостями, розвиток людського капіталу, удосконалення системи ухвалення управлінських рішень та формування стійких конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. Обґрунтовано, що цифрова трансформація повинна розглядатися як інтегрована складова сучасної системи менеджменту, а не як процес упровадження окремих інформаційних технологій. Саме комплексний характер цифрових змін забезпечує підприємствам високий рівень адаптивності, інноваційності, економічної стійкості та готовності до функціонування в умовах глобальних викликів. Запропоновано авторську модель та концептуальні засади цифрової трансформації, що становить наукову новизну дослідження. Установлено, що цифрова трансформація набуває особливого значення в умовах післявоєнного відновлення індустрії гостинності України, оскільки саме цифрові технології створюють передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, автоматизації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції та формування нових конкурентних переваг українських підприємств. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності

цифрової трансформації системи менеджменту, обґрунтування механізму управління цифровою трансформацією та формування моделей цифрової зрілості підприємств індустрії гостинності. Загалом результати проведеного дослідження підтверджують, що цифрова трансформація системи менеджменту є визначальним напрямом розвитку сучасних підприємств індустрії гостинності, а її ефективність забезпечується не окремими цифровими технологіями, а комплексністю їх інтеграції у стратегічне управління підприємством. Саме такий інтегрований підхід створює основу для формування нової моделі функціонування підприємств галузі, заснованої на використанні даних, інноваційності, адаптивності та орієнтації на створення довгострокової цінності для споживачів і підприємства.

Список використаних джерел

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр (дата звернення: 03.04.2026).
2. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 353 p. DOI: 10.1787/80885d8b-en.
3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
4. Kotler P., Bowen J. T., Baloglu S. Marketing for Hospitality and Tourism. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 704 p.
5. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
6. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, Issue 2. P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
7. Ivanov S., Webster C. Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2019. 329 p. DOI: 10.1108/9781787566873.

8. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality — interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 71. P. 41–50. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.11.011.
9. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25, Issue 3. P. 179–188. DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8.
10. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. *Tourism Management*. 2008. Vol. 29, Issue 4. P. 609–623. DOI: 10.1016/j.tourman.2008.01.005.
11. Xiang Z., Fesenmaier D. R. Big Data Analytics, Tourism Design, and Smart Tourism. Analytics in Smart Tourism Design / ed. by Z. Xiang, D. R. Fesenmaier. Cham : Springer, 2017. P. 299–307. DOI: 10.1007/978-3-319-44263-1_17.
12. Godovykh M., Tasci A. D. A. Customer experience in tourism: a review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*. 2020. Vol. 35. Art. 100694. DOI: 10.1016/j.tmp.2020.100694.
13. Sigala M. Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Researc*h. 2020. Vol. 117. P. 312–321. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.015.
14. Воляник Г. М., Колінько Н. І., Шутка С. Є. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2(12). С. 28–33. DOI: 10.32782/2708-4949.2(12).2024.4.
15. Кожухівська Р. Б., Непочатенко В. О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.93.
16. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 172–176. DOI: 10.32782/dees.11-27.

17. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2024. № 2. С. 50–57. DOI: 10.32782/2786-5843/2023-2-4.
18. Дишкантюк О. В., Потьомкін Л. М., Власюк К. В. Індустрія гостинності та туризм в умовах COVID-19: світова практика та українські реалії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 11–17. DOI: 10.32843/bses.61-2.
19. Дишкантюк Ю. І., Власюк К. В. Імерсивні технології як інструмент інновацій в менеджменті ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 147–152. DOI: 10.32782/2415-3583/29.22.
20. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-102.
21. Рибак І., Гарафонова О. Цифрова трансформація як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 5(346). С. 93–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-12.
22. Постова В. Цифрові стратегії персоналізації гостьового досвіду та формування лояльності в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-86-27.

Ключові слова: *цифрова трансформація, система менеджменту, індустрія гостинності, штучний інтелект, Big Data, цифрова зрілість, data-driven management.*

УДК 005.336:004.9:658
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-4

Горбаньова Вікторія Олександрівна,
доктор філософії з менеджменту,
доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0022-5133

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Інформаційна концепція розвитку підприємства на сучасному етапі набула широкого поширення як у теорії, так і в практиці функціонування організацій. Суттєво розширилися можливості інформаційно-технологічного та програмно-комп'ютерного забезпечення управлінської діяльності. За цих умов якість інформаційного забезпечення розвитку бізнес-процесів підприємства виступає визначальним чинником ефективності та обґрунтованості прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Водночас відставання систем інформаційної підтримки (СІП) і на сьогодні обмежує потенційні можливості зростання підприємств, стримує їхній загальний розвиток, а також негативно позначається на результативності окремих бізнес-процесів.

Сучасний етап розвитку інформаційних технологій, що ґрунтується на досягненнях телекомунікаційних і цифрових технологій оброблення інформації, засвідчує, що відповідні технології орієнтовані на покращення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг підприємств. Нині загальновизнаним є положення про те, що використання інформаційних технологій є необхідною умовою забезпечення високої ефективності процесів розвитку підприємства в процесі його виробничо-господарської діяльності.

У зв'язку з цим інформаційна підтримка розвитку бізнес-процесів підприємства набуває зростаючого значення як інструмент оптимізації діяльності підприємств. Водночас впровадження та використання інформаційних технологій висуває нові вимоги не лише до обсягів і якості інформації, а й зумовлює необхідність трансформації системи управління підприємством загалом.

За таких умов для підприємств у сучасних реаліях можливими є два альтернативні шляхи: або здійснення відповідних організаційно-управлінських змін, або це вплине на конкурентні переваги підприємства в ринкових умовах. У свою чергу, це обумовлює об'єктивну потребу в цілеспрямованому управлінні інформаційною підтримкою розвитку бізнес-процесів підприємства.

Теоретико-методологічним основам управління складними, динамічними системами, а також вивченню механізмів функціонування багаторівневих організаційних систем присвячені численні дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед зарубіжних дослідників особливе місце посідають представники загальносистемної та кібернетичної думки й менеджменту: Людвіг фон Берталанфі (загальна теорія систем) [3], Джей Форрестер (system dynamics) [10], Стаффорд Бір (management cybernetics) [8], Расселл Аккофф [7], Герберт Саймон [13], В. Росс Ешбі, Ч. Вест Черчмен, Пітер Сенге [12] та Ніклас Луман [11].

Серед вітчизняних дослідників слід відзначити праці, що розвивають ідеї системного підходу в контексті цифрової трансформації управління: С. І. Азарова та Б. М. Герасимова щодо еволюції кібернетичних методів управління [1], С. М. Невмержицька, Ю. І. Косс щодо генезису системного менеджменту [9]. Сучасні українські дослідження з теорії організації представлені працями Н. Валькова, Т. Назарчук, О. Валькова [6], Л. Федулової [5], Є. А. Івченко, А. О. Хімченко [4], які аналізують застосування системного підходу та інформаційного забезпечення в управлінні складними організаційними системами в умовах сучасних викликів [2].

Незважаючи на значну наукову цінність проведених досліджень, слід зазначити, що проблематика управління інформаційною підтримкою процесу розвитку підприємства залишається недостатньо розробленою. Зокрема, не в повному обсязі враховано прикладні аспекти ресурсного забезпечення процесів інформаційної підтримки діяльності підприємств, що обмежує можливості їх практичного використання в системі управління.

Інформаційна концепція розвитку підприємства на сучасному етапі набула широкого застосування як у теоретичних дослідженнях, так і в практиці функціонування організацій. Водночас потреба в інформаційній підтримці ділової активності існувала ще з моменту виникнення поділу праці та формування відносин натурального товарообміну, що свідчить про її об'єктивний і фундаментальний характер.

З метою розв'язання завдання визначення сутності інформаційної підтримки розвитку бізнес-процесів підприємства доцільним є формування аналітичного інструментарію дослідження ролі інформаційної підтримки в системі корпоративного управління. На цій методологічній основі необхідно здійснити факторну діагностику інформаційної підтримки розвитку бізнес-процесів підприємства. Метою такої діагностики є удосконалення аналітичної бази дослідження ролі інформаційної підтримки управлінських рішень у системі корпоративного управління.

Якість інформаційного забезпечення процесу розвитку підприємства виступає визначальним чинником ефективності та обґрунтованості прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Інформаційна підтримка реалізується шляхом оцінювання отриманих результатів та коригування управлінських дій із використанням баз даних і прикладного програмного забезпечення.

Інформаційна система є одним із ключових компонентів, що забезпечує функціонування підсистем менеджменту підприємства.

У науковій і практичній діяльності поширення набула абревіатура КІС, яка використовується для позначення як корпоративних, так і комплексних інформаційних систем. Незважаючи на наявність

певних відмінностей між цими типами систем, у більшості випадків вони ототожнюються, а термін КІС, що широко застосовується в економічній літературі, використовується для характеристики інформаційних систем різної спрямованості [14].

З появою високопродуктивної комп'ютерної техніки, що забезпечує можливість об'єднання робочих місць за допомогою високошвидкісних каналів передавання даних, з'явилися передумови для створення автоматизованих інформаційних систем навіть на малих і середніх підприємствах [15]. Основними ознаками таких інформаційних систем є персоналізація використання обчислювальної техніки, багатофункціональне застосування електронно-обчислювальних машин, а також формування інтегрованих баз даних. Поєднання нової матеріально-технічної основи з накопиченими науковими знаннями закономірно зумовило черговий етап інтенсивного розвитку інформаційних технологій [16].

У сучасних умовах, коли суспільство стає інформаційним, цифровізованим, формується нова сфера соціально-виробничих відносин — інфосфера, що пов'язана з процесами отримання, оброблення та використання інформаційних ресурсів. На певному етапі домінувало уявлення, що оволодіння комп'ютерною технікою та впровадження стандартних програмних продуктів зарубіжних виробників дозволить розв'язати практично всі проблеми інформаційно-технологічного забезпечення систем управління. При цьому основною перешкодою вбачалася нестача фінансових ресурсів для придбання обчислювальної техніки, програмного забезпечення та засобів зв'язку.

Однак поряд із фінансовими обмеженнями досить швидко виявилася низка причин об'єктивного характеру, які зумовили низьку результативність упровадження інформаційних систем різного призначення. До найбільш типових із них належать [17]:

— відсутність у структурі управління органу, здатного здійснювати координацію та цілеспрямоване управління процесом інформатизації;

— відсутність єдиної політики у сфері фінансування робіт з інформатизації та належного контролю з боку управлінського апарату;
— відсутність науково й економічно обґрунтованих концепцій і програм інформатизації підприємств;
— незначна питома вага професійно підготовлених фахівців у сфері нових інформаційних технологій;
— невизначеність інформаційних потреб підприємства та джерел їх формування.

У процесі проєктування інформаційних систем пріоритети поступово зміщуються від традиційного використання інформаційних технологій, спрямованого переважно на підтримку внутрішніх виробничих процесів, до забезпечення інформаційної підтримки взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, зокрема у сфері обміну ресурсами, продукцією та інформацією.

За останні десятиліття суттєво зросли можливості цифрового, інформаційного, технологічного забезпечення управлінської діяльності. Багаторічне успішне функціонування корпоративних інформаційних систем, які безперервно вдосконалювалися, а також розвиток міжнародних розподілених інформаційних мереж значною мірою сприяли використанню готових зарубіжних розробок і зменшенню потреби у формуванні власних, ізольованих підходів до інформатизації. На сучасному етапі становлення інформаційних технологій формуються етапи організації та забезпечення інформаційного середовища, принципи побудови, які вже можна вважати певною мірою класичними [18].

Водночас постає питання визначення критеріїв ефективної та неефективності цифрової та інформаційної підтримки процесу управління підприємством, а також встановлення можливих мір і показників для їх оцінювання. Складність розв'язання цієї проблеми полягає в тому, що рівень інформаційної підтримки, як правило, не піддається прямому кількісному виміру. У більшості випадків відсутня однозначна залежність між структурою, обсягом

і якістю інформаційного забезпечення та завданнями, які реалізуються менеджментом підприємства.

На нашу думку, неефективність цифрової підтримки процесів управління підприємством може проявлятися в таких аспектах:

— відсутність агрегування інформаційних даних, що унеможливлює їх синтез у знання та виявлення внутрішніх інформаційних зв'язків у системі;
— невідповідність змісту, якості та структури інформації вимогам конкретного управлінського завдання;
— нераціональне використання інформації, кількісні та якісні характеристики якої перевищують фактичні інформаційні потреби користувачів;
— надання інформації, що не відповідає встановленим вимогам за формою, змістом або рівнем ієрархії управління;
— формування запитів на отримання інформації, яка не відповідає суті та цілям розв'язуваної управлінської проблеми;
— відсутність системної оцінки інформаційного забезпечення управлінських завдань та недостатня визначеність умов формування відповідної, тобто належним чином обробленої, інформації тощо [19].

З іншого боку, доцільним є визначення параметрів ефективності інформаційної підтримки процесу управління підприємством. На цій теоретичній основі пропонується здійснювати відповідну діагностику з урахуванням ключових управлінських аспектів.

а) *стратегічний аспект*, який передбачає організацію взаємодії між підсистемами різних рівнів управління; реалізацію системного підходу в межах повного циклу інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень; формування та впровадження централізованої ІТ-стратегії й збалансованих ІТ-рішень; забезпечення інформаційної прозорості підприємства; створення цілісної системи обліку, звітності та моніторингу; поєднання централізації та децентралізації управлінських

процесів; чітку стратегічну орієнтацію розвитку інформаційних технологій;

б) *кадровий аспект*, що включає забезпечення релевантної та практично орієнтованої інформації для відповідних рівнів ієрархії управління; пошук оптимальних варіантів руху, перетворення та використання інформації, за яких досягається максимально можлива за наявних умов ефективність праці управлінського персоналу; налагодження комунікацій між менеджерами підприємства у процесах оцінювання, вибору, коригування та реалізації стратегій; формування та підвищення рівня IT-кваліфікації управлінського персоналу;

в) *інформаційний аспект*, який передбачає зниження трудомісткості підготовки інформаційних даних і скорочення часу реакції інформаційної системи; децентралізацію зберігання та оброблення інформації корпоративного рівня; формування єдиного корпоративного інформаційного середовища; уніфікацію корпоративної нормативно-довідкової інформації; підвищення швидкості збору й оброблення необхідної інформації, забезпечення її достовірності та точності розрахунків, а також можливість декомпозиції інформації до нижчих рівнів управління.

Слід зазначити, що система інформаційної підтримки менеджменту підприємства є ефективною лише за умови поступального та безперервного розвитку. Водночас у кожен конкретний момент часу вона має зберігати свою цілісність як базову властивість будь-якої системи. Витрати на розроблення, модернізацію та функціонування такої системи мають тенденцію до постійного зростання, проте за умови належної організації вони супроводжуються випереджальним зростанням економічної ефективності діяльності підприємства [20].

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно розв'язати проблему забезпечення менеджменту підприємства необхідною та достатньою інформацією у чітко визначені терміни.

Вирішення цього завдання можливе за дотримання низки базових умов, зокрема:

— формування системного уявлення про предметну область та об'єкти управління;
— побудови системного опису у вигляді знакових моделей інформаційних образів об'єктів управління та їх інформаційних взаємодій;
— організації системного збирання, структурування та зберігання інформації.

Розроблення принципів і інструментарію системного підходу стало історично значущим етапом розвитку економічної кібернетики, що забезпечив перехід до більш повного й цілісного бачення досліджуваних проблем і можливих управлінських рішень. Це, своєю чергою, сприяло інтенсивному розвитку теорії та практики сучасного маркетингу й менеджменту, а також удосконаленню їх інформаційної підтримки.

На сучасному етапі широкому колу управлінців і власників бізнесу добре відомі такі поняття, як «бізнес-процес» і «процесне управління» [21]. У практиці діяльності багатьох компаній дедалі більшого поширення набуває розуміння підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, тобто впорядкованих наборів дій, що регулярно виконуються в організаціях з метою досягнення визначених результатів [22]. Під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників керівництво підприємств на певному етапі усвідомлює, що забезпечення сталого розвитку потребує підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів [23]. Це завдання можна вирішити за допомого системи управління з використанням сучасних цифрових та інформаційних технологій.

Сучасне ринкове середовище, жорстке та вимогливе, підвищую вимоги до продуктивності та результативності бізнес-процесів. Інформаційна підтримка бізнес-процесів підприємства розглядається як цілісна сукупність елементів у взаємозв'язку та взаємодії між ними. Такий підхід забезпечує адекватну постановку проблем,

що можуть виникати в процесі проєктування та впровадження системи інформаційної підтримки, а також сприяє формуванню ефективної стратегії їх дослідження та розв'язання.

Відповідно до положень системної теорії, кожен елемент системи впливає на її функціонування в цілому. У цьому контексті системний підхід може розглядатися як універсальний спосіб організації інформаційної підтримки розвитку бізнес-процесів підприємства, який дозволяє виявляти закономірності та взаємозв'язки між елементами з метою їх більш ефективного використання [24].

Роль системного аналізу в процесі управління складно переоцінити, оскільки його методологія застосовується у ситуаціях, коли на початковому етапі відсутня достатня інформація про систему або проблемну ситуацію. Узагальнення результатів досліджень низки авторів у сфері системного аналізу та розв'язання складних проблем [25] дає змогу виокремити таку послідовність основних етапів його здійснення:

1) формулювання проблеми;
2) визначення цілей, їх ієрархії та взаємозв'язків;
3) збирання та систематизація інформації;
4) урахування впливу зовнішніх факторів;
5) розроблення максимально можливої кількості альтернативних варіантів рішень;
6) оцінювання та відбір альтернатив;
7) побудова моделі у вигляді рівнянь, програм або сценаріїв;
8) оцінювання витрат, пов'язаних із реалізацією обраних рішень;
9) перевірка ефективності прийнятих рішень.

Для кожного етапу системного аналізу здійснюється добір відповідних методів і моделей з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства та пріоритетів управління. Таким чином, методика системного аналізу формується з метою організації ефективного управління розвитком бізнес-процесів у складних і проблемних ситуаціях.

Поглиблене теоретичне опрацювання технологій і методів системного аналізу зумовило розуміння того, що інформаційна підтримка управління розвитком бізнес-процесів може розглядатися як базовий інструмент їх удосконалення та розвитку на основі інформатизації системи управління підприємством.

У наукових дослідженнях поняття інформаційної підтримки нерідко ототожнюється з інформаційним забезпеченням. Водночас доцільно вважати, що інформаційна підтримка процесу розвитку підприємства є ширшим, системним поняттям, до складу якого можна віднести [26]:

- інформаційну культуру організації;
- інформаційне забезпечення, яке включає зовнішню складову (системи показників предметної області, класифікації та кодування, нормативно-довідкову й управлінську документацію) та внутрішню складову (інформаційну платформу, опис даних на рівні структур зберігання);
- комунікації, зокрема зовнішні (обмін інформацією з елементами зовнішнього середовища) та внутрішньоорганізаційні.

Інформаційну культуру підприємства доцільно визначати як сукупність компетенцій персоналу у сфері ефективного використання інформації, а також як упорядкованість організації інформаційного простору як усередині підприємства, так і за його межами, включно зі ступенем відкритості організації в системі економічних відносин [27]. Таким чином, інформаційна культура являє собою поєднання нових знань, розширеного й нетрадиційного використання вже наявних знань, а також цілеспрямованої організаторської діяльності. Вона виступає концентрованим джерелом технологічних змін і відображає одну з ключових складових сучасних інформаційних технологій — комплекс знань і навичок, необхідних для їх розроблення та практичного застосування [28].

Недостатній рівень розвитку будь-якої складової цифрової та інформаційної підтримки є фактором, що обмежує можливості прийняття ефективних управлінських рішень, тоді як загальна

ефективність інформаційної підтримки визначається якістю її найслабшої ланки. Основою сучасного бізнесу є ефективна інформаційна система, що функціонує в режимі реального часу, забезпечує управління підприємством на основі оперативних, аналітичних і достовірних даних, а також характеризується достатньою чутливістю та гнучкістю щодо формування альтернативних стратегічних рішень в умовах високої мінливості зовнішнього середовища та циклічності розвитку.

Систему інформаційної підтримки процесу розвитку підприємства доцільно аналізувати в сукупності структурного, функціонального, трансформаційного та організаційно-методичного аспектів.

Складовими структурного аспекту системи інформаційної підтримки є архітектура підприємства, яка охоплює бізнес-архітектуру, IT-архітектуру та архітектуру управління IT-середовищем, а також інформаційні потоки, що забезпечують, зокрема, рух матеріальних потоків або реалізацію управлінських процесів [29].

Функціональний аспект визначається складом та ієрархією системи управління, рівнем сформованості початкового стану вхідної інформації, а також організацією та координацією інформаційних потоків у межах підприємства.

Трансформаційний аспект системи інформаційної підтримки, на нашу думку, проявляється у можливості впливу на її структурну складову через реалізацію функціональних та організаційно-методичних компонентів, що забезпечують адаптацію системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Узагальнюючи наведені положення, можна дійти висновку про значну широту елементної бази інформаційної підтримки розвитку бізнес-процесів підприємства. Водночас недостатній рівень розвитку будь-якої зі складових інформаційної підтримки виступає чинником, що обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сучасні керівники, усвідомлюючи роль і значення інформаційної підтримки в системі формування адекватних і виважених

управлінських рішень, водночас часто не мають чітко сформованого аналітичного забезпечення для комплексного дослідження проблем різної природи, пов'язаних із процесами зростання та розвитку підприємницьких систем, а також взаємозв'язків і взаємодій у межах цих процесів

На сучасному етапі інформація набула визначального значення в організації управління підприємством. Це зумовлено як розвитком і вдосконаленням інформаційних технологій, так і трансформацією самих технологій управління. У результаті інформаційна складова в структурі витрат на управління істотно зросла, що актуалізує завдання підвищення ефективності системи управління загалом та її інформаційної компоненти зокрема.

Ефективність управління виробничо-економічними системами безпосередньо залежить від наявності та рівня організації адекватних засобів інформаційної підтримки. Обґрунтовано очікувати, що подальший розвиток систем інформаційної підтримки корпоративного управління буде пов'язаний із впровадженням якісно нових інформаційних технологій, динамічні властивості яких можуть виступати джерелом додаткового ефекту. Інтеграція внесків окремих складових системи, спрямована на досягнення спільного результату, здатна забезпечити сукупний ефект, що перевищує просту суму ефектів від функціонування кожного елемента окремо. Саме такий підхід дозволяє розв'язати стратегічну проблему мінімізації розриву між рівнем розвитку технологій управління та рівнем їх інформаційної підтримки [30].

Системний підхід у цьому контексті виступає одним із ключових, а подекуди й визначальних, чинників успішного управління як інформаційними системами, так і бізнесом загалом, оскільки враховує специфіку взаємодії всіх елементів організації. У межах цього підходу всесвітньо відомий у галузі інформаційних технологій Інститут IEEE запропонував використовувати термін «архітектура». Відповідно до стандарту ISO/IEC 42010:2007 архітектура визначається як фундаментальна організація системи, втілена в її

компонентах, взаємозв'язках між ними та з зовнішнім середовищем, а також у принципах, що керують проєктуванням і розвитком системи [31].

У процесі своєї життєдіяльності багато підприємств стикаються з усвідомленням необхідності змін для забезпечення успішного розвитку бізнесу. Водночас суттєві труднощі виникають на етапі визначення змісту та спрямованості таких змін. Йдеться не лише про підвищення ефективності наявних бізнес-процесів, а про необхідність трансформації їх структури з метою оптимізації діяльності підприємства та максимізації фінансових результатів [32].

Завдання інформаційної підтримки бізнес-процесів в умовах невизначеності виникають практично повсюдно. Проте лише ті підприємства, які мають чітке уявлення про кінцевий продукт або результат діяльності та його споживчу цінність, здатні обрати оптимальний шлях досягнення поставлених цілей. Реалізація такого бачення можлива лише за умови застосування архітектурного підходу до розроблення стратегій управління розвитком бізнес-процесів підприємства [33].

У сучасних ринкових умовах архітектура підприємства перетворюється на один із ключових інструментів управління змінами. Формування архітектури підприємства виступає початковим етапом на шляху до створення підприємства реального часу, оскільки в її межах не лише вибудовується ефективна структура бізнес-процесів, а й забезпечується їх постійна модернізація. У цьому контексті структурна складова є одним із найважливіших компонентів інформаційної підтримки процесу розвитку підприємства.

Як окрема галузь знань архітектура підприємства сформувалася у 80-х роках XX століття у відповідь на практичні запити щодо причин неефективного та малопродуктивного використання інформаційних технологій, незважаючи на значні інвестиції та зусилля з боку зацікавлених сторін. Однією з ключових причин такої неефективності була відірваність процесів автоматизації від бізнес-процесів підприємства, а також відсутність узгодженості між

ініціативами з автоматизації окремих підрозділів. Упродовж наступних років зміст поняття архітектури підприємства зазнав суттєвих трансформацій: від ототожнення її виключно з технологічною архітектурою — до розуміння як інструменту стратегічної спрямованості, що використовується для аналізу умов і напрямів розвитку підприємства [34].

На сьогодні архітектура підприємства є достатньо дослідженою науково-практичною сферою. У працях багатьох авторів запропоновано різні моделі архітектури підприємства [35]. Водночас завдання повного й вичерпного опису архітектури підприємства залишається складним, особливо з огляду на зростання динамічності та нестабільності сучасного зовнішнього середовища.

У загальному розумінні під архітектурою підприємства (Enterprise Architecture, EA) мається на увазі всебічний і комплексний опис усіх ключових елементів підприємства, а також взаємозв'язків між ними [36]. Первинно архітектурний підхід застосовувався для розв'язання проблем неефективної організації бізнесу за умов значних витрат на інформаційні системи. Згодом, у міру розвитку концепції, архітектурний підхід почали використовувати для аналізу діяльності підприємства в цілому з метою визначення стратегічних пріоритетів та узгодження напрямів розвитку бізнесу й інформаційних технологій.

На сучасному етапі розвитку економіки питання проєктування архітектури підприємства не втрачають своєї актуальності, оскільки безпосередньо впливають на результати його діяльності та стратегічний розвиток. Це зумовлено тим, що розроблення архітектури підприємства переслідує такі основні цілі:

— формування детального системного опису організації як цілісного утворення та забезпечення впорядкованості її функціонування;
— розроблення стратегічного плану розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища, а також наявного рівня технічного й технологічного забезпечення.

У сучасній практиці проєктування архітектурний підхід нерідко реалізується у надто обмеженому або фрагментарному вигляді. Стандарти попередніх десятиліть не приділяли належної уваги формуванню цілісної архітектури як підприємства в цілому, так і окремої автоматизованої системи.

Аналіз попередніх досліджень зі створення систем управління, свідчить про орієнтацію на формування приватних архітектур трьох базових типів:

— архітектури діяльності, або стратегічної архітектури (бізнес-архітектури);
— інформаційної архітектури, що охоплює управління даними та прикладними системами, а також їх взаємозв'язок із бізнес-процесами;
— фізичної (технічної або технологічної) архітектури.

Останнім часом у структурі архітектури підприємства додатково виокремлюють корпоративну місію, стратегію, стратегічні цілі та завдання, які узагальнюються поняттям бізнес-стратегії.

В основі проєктування архітектури підприємства лежить сукупність ключових ідей і принципів, серед яких провідне місце посідають системний, інженерний та архітектурний підходи [37]. Системний підхід як метод розв'язання складних проблем передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів. У контексті трансформації архітектури підприємства системний підхід виступає однією з базових характеристик інженерного підходу, який доцільніше трактувати як інжиніринговий. Саме в межах бізнес-інжинірингу формується модель підприємства або сукупність взаємопов'язаних моделей, що слугують основою для прийняття управлінських рішень і реалізації організаційних перетворень.

У сфері бізнесу цілісне бачення підприємства та узгодження його окремих елементів у єдину систему забезпечується через використання поняття «архітектура підприємства». Модель архітектури підприємства застосовується як для аналізу поточного стану

компанії, так і для проєктування її майбутнього розвитку, а також для формування та порівняння альтернативних сценаріїв трансформації. Архітектурний підхід реалізується через стандартизацію елементів і дотримання архітектурних принципів, що дає змогу підприємству підвищувати адаптивність та ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Водночас стандартизація елементів створює передумови для прискорення процесів проєктування, підвищення організаційної гнучкості та зростання операційної ефективності.

Виокремлення еталонних моделей таких ключових складових архітектури підприємства, як бізнес-архітектура, системна архітектура та технологічна архітектура, забезпечує перехід від узагальнених концептуальних рішень до формування конкретних, прикладних моделей, тобто до реальної архітектури підприємства. У зв'язку з цим архітектура має включати описи як поточного, так і цільового станів підприємства, що ґрунтуються на взаємопов'язаних еталонних моделях, стандартах, типових шаблонах, методиках і рекомендаціях щодо їх практичного застосування. Такий підхід покликаний забезпечити можливість вибору раціональних управлінських рішень у кожній конкретній ситуації. Саме формування та використання стійких, відтворюваних елементів і моделей є ключовою відмінністю архітектурного підходу від суто системного та інжинірингового підходів.

Архітектура підприємства становить так зване ядро структурної складової інформаційної підтримки процесу розвитку підприємства. Вона є галуззю знань про організацію, функціонування та розвиток окремих складових підприємства і може розглядатися як новий етап еволюції організаційних принципів побудови діяльності, що забезпечує підвищення ефективності його функціонування. Чим більшим і складнішим є підприємство, тим більшої ваги набуває для нього архітектурний підхід. Кожне підприємство потребує планомірного розвитку своєї організаційної структури, бізнес-процесів, інформаційних систем та їх узгодженої інтеграції. У цьому контексті архітектура підприємства фактично виступає планом розвитку

підприємства та формалізованим, документованим відображенням поточного стану процесів і взаємозв'язків у компанії.

Сучасні організації потребують достовірної, надійної, захищеної та оперативної інформації. Отримання такої інформації можливе лише за умови раціонального використання сучасних інформаційних технологій з урахуванням як потреб організації, так і її ресурсних можливостей. Лише системний підхід до процесів отримання, обробки та надання інформації дає змогу ефективно вирішувати це завдання. Фрагментарна («шматкова») автоматизація окремих підсистем підприємства без урахування їх взаємозв'язків і без розгляду підприємства як єдиного цілого, як правило, не забезпечує очікуваного ефекту, а в окремих випадках може стримувати його розвиток. Саме тому концепція архітектури підприємства покликана забезпечити цілісний погляд на організацію та узгодженість її елементів [38].

Архітектура, розглянута як система процесів, може бути визначена як сукупність усіх взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів організації. З метою оптимізації бізнес-процесів виникає необхідність здійснення змін у бізнес-архітектурі підприємства, що, своєю чергою, є логічним наслідком формування та реалізації стратегії організації. Трансформація бізнес-процесів підприємства неминуче зумовлює відповідні зміни в IT-архітектурі, що підкреслює взаємозалежність стратегічних, організаційних і технологічних компонентів інформаційної підтримки розвитку підприємства.

Розглянемо докладніше основні складові архітектури підприємства.

Архітектура бізнесу, або бізнес-архітектура підприємства, описує спосіб функціонування бізнесу в цілому. У науковій та прикладній літературі існує значна кількість підходів до такого опису, при цьому відсутня єдина усталена позиція щодо переліку елементів, які мають входити до складу бізнес-архітектури. Водночас загальноприйнятим є підхід, відповідно до якого ключовими елементами бізнес-архітектури виступають процеси та інформація, організаційна

структура, а також показники результативності та продуктивності діяльності. Кожен із зазначених елементів є самостійно значущим і, своєю чергою, може включати декілька предметних областей.

Бізнес-архітектура підприємства являє собою цільову побудову організаційної структури, узгоджену з місією, стратегією та бізнес-цілями підприємства. У процесі формування бізнес-архітектури визначаються необхідні бізнес-процеси, інформаційні та матеріальні потоки, а також організаційно-штатна структура підприємства.

У більшості досліджень бізнес-архітектура трактується як сукупність моделей бізнес-процесів, організаційних, культурних та соціальних аспектів діяльності підприємства. Вона відображає профіль організації, її стратегічні орієнтири та можливі варіанти реалізації бізнес-процесів. Архітектура бізнес-процесів формується на основі ключових функцій організації та може змінюватися під впливом факторів зовнішнього середовища.

Бізнес-моделі, у свою чергу, описують стратегію організації, структуру управління, вимоги, обмеження й правила функціонування, а також основні бізнес-процеси, включаючи взаємозв'язки та залежності між ними. Таким чином, бізнес-архітектура на рівні підприємства в цілому визначає способи реалізації основних функцій організації, охоплюючи організаційні та функціональні структури, ролі та відповідальність учасників процесів. Узагальнюючи, можна стверджувати, що архітектура бізнесу описує сукупність процесів, за допомогою яких досягаються стратегічні та операційні бізнес-цілі підприємства.

Технологічна архітектура, яку також називають IT-архітектурою або системною архітектурою, є однією зі складових архітектури підприємства. Історично термін «архітектура» застосовувався переважно до програмних систем і зводився, насамперед, до питань розміщення компонентів прикладних систем на відповідному апаратному забезпеченні. Саме це зумовило поширене, але хибне уявлення про те, що архітектура підприємства стосується виключно сфери інформаційних технологій. Такий підхід, як

правило, призводить до зниження ефективності як ІТ-підсистеми, так і діяльності підприємства в цілому.

ІТ-архітектура на рівні підприємства являє собою сукупність технічних і технологічних рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів відповідно до правил і концептуальних засад, визначених бізнес-архітектурою. Вона визначає способи взаємодії компонентів інформаційної системи так само, як бізнес-архітектура описує взаємозв'язки між елементами бізнесу. ІТ-архітектура окреслює перелік необхідних технологій, зокрема апаратного та системного програмного забезпечення, мереж і засобів комунікації, що формують середовище функціонування прикладних систем, які, у свою чергу, забезпечують управління даними та реалізацію бізнес-функцій. Це середовище має гарантувати роботу прикладних систем на визначеному рівні надання послуг користувачам.

У межах технологічної архітектури розглядаються традиційні аспекти побудови інформаційних систем, необхідних для підтримки прикладних систем і інформаційних ресурсів організації. Для її позначення в науковій літературі використовуються також такі терміни, як «платформи», «інфраструктура», «системна архітектура» або «ІТ-архітектура». Опис ІТ-архітектури слугує детальним методичним орієнтиром, який визначає стандартні або типові елементи ІТ-систем, їх взаємозв'язки, а також процеси управління інформаційними системами підприємства.

В умовах зростання інтенсивності та щільності інформаційних потоків на підприємстві істотно підвищується актуальність дослідження такої складової архітектури підприємства, як інформаційна архітектура (або архітектура даних). Її фундаментом є інформація як стратегічний ресурс, що забезпечує функціонування, адаптацію та сталий розвиток підприємства. Значущість інформаційної архітектури зумовлюється також її здатністю зменшувати розрив між інформаційними технологіями та бізнесом, сприяючи формуванню стійкої бізнес-орієнтованої архітектури підприємства.

Інформаційна архітектура визначає, які саме дані є необхідними для підтримки бізнес-процесів (зокрема у вигляді моделей даних), а також забезпечує умови для стабільного та довгострокового використання цих даних у прикладних інформаційних системах. Вона охоплює сукупність моделей, що описують процеси обробки інформації, бази даних і сховища даних, ключові інформаційні об'єкти, пов'язані з бізнес-подіями, інформаційні потоки як усередині організації, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем, а також принципи управління інформаційними ресурсами.

Інформаційна архітектура визначає, яким чином інформаційні технології забезпечують оперативне прийняття управлінських рішень в організації, ефективне поширення інформації всередині підприємства та взаємодію з зовнішнім середовищем. У цьому контексті її доцільно розглядати як своєрідне «дзеркальне відображення» бізнес-архітектури. Якщо бізнес-архітектура відповідає на запитання: «З урахуванням бачення, цілей і стратегій підприємства, хто і що має виконувати?», то архітектура інформації формулює відповідь на запитання: «Яка інформація необхідна для того, щоб ці процеси могли бути реалізовані відповідними виконавцями?».

У процесі формування інформаційної архітектури розробляються графічні та аналітичні моделі, що відображають інформаційні потреби бізнес-процесів і структурних підрозділів підприємства. Таким чином, архітектура інформації виступає інтегрувальною ланкою, яка поєднує бізнес-архітектуру та архітектуру прикладних систем у єдину цілісну систему інформаційної підтримки управління розвитком підприємства.

Інформаційну архітектуру підприємства доцільно розглядати як архітектуру потоків даних. Водночас вона не зводиться виключно до побудови моделей даних у межах усього підприємства. Дані та архітектура даних становлять лише окремий, хоча й важливий, випадок інформаційної архітектури. Під час формування інформаційної архітектури підприємства відсутня необхідність моделювання всіх видів даних, що використовуються в організації. Доцільним є виділення

та опис найбільш значущих, критичних для діяльності підприємства даних із моделюванням їх на високому рівні абстракції.

Слід зазначити, що інформаційна архітектура тісно взаємодіє з іншими складовими архітектури підприємства. Показовим прикладом такого перетину є стандарт XML, який одночасно належить як до сфери інформаційної архітектури, так і до архітектури прикладних систем. Іншим прикладом є системи управління базами даних, що перебувають на стику інформаційної та технологічної архітектур.

Разом із тим проблематика архітектури підприємства загалом та інформаційної архітектури зокрема полягає в тому, що в багатьох існуючих концепціях управління підприємством питання формування інформаційної архітектури з урахуванням потреб управління залишається недостатньо опрацьованим. Це зумовлено обмеженим рівнем наукової розробленості теоретичних і методологічних положень визначення інформаційної концепції управління підприємством.

Подальшого розвитку потребують питання класифікації інформації, формування функціональних блоків інформаційної системи з орієнтацією на управління підприємством, а також розробка методів ефективного управління інформаційним потенціалом підприємства. В основі таких методів має лежати кількісна оцінка показників інформаційної діяльності підприємства з позицій досягнення цілей його господарської діяльності.

Незважаючи на зростаючий інтерес до поняття інформаційної архітектури підприємства, доцільно насамперед чітко визначити зміст категорії «архітектура» стосовно будь-якої економічної системи. Це має принципове значення з позицій корпоративного управління, оскільки управління підприємством у сучасних умовах дедалі частіше розглядається як управління його архітектурою з метою досягнення максимальної ефективності функціонування.

На рівні інформаційної архітектури найбільш наочно простежується відповідність між бізнес-архітектурою підприємства та його IT-архітектурою, оскільки саме тут визначаються взаємозв'язки між організаційною структурою підприємства та використовуваними

програмними продуктами. В умовах інформаційної економіки інформація виступає ключовим стратегічним ресурсом, що забезпечує функціонування підприємства, тоді як інформаційні системи є інструментами її коректного та ефективного використання. У цьому контексті архітектура інформації описує взаємозв'язок між інформаційними ресурсами та інформаційними системами підприємства.

Інформаційна система, будучи програмно-апаратним комплексом, який поєднує прикладні компоненти, сховища та бази даних, забезпечує реалізацію визначених бізнес-функцій підприємства. У процесі формування інформаційної архітектури підприємства необхідним є встановлення взаємозв'язків між функціями інформаційної діяльності та автоматизованими операціями в межах бізнес-процесів. При цьому уточнюється, яка інформація є необхідною для підтримки поточних бізнес-процесів підприємства, а яка — для ініціювання та реалізації нових напрямів його розвитку.

На нашу думку, розробка інформаційної архітектури як складової архітектури підприємства полягає не стільки у створенні структур баз даних або моделюванні всього масиву даних, що використовуються підприємством, скільки в організації узагальненого опису інформації, необхідної для ведення бізнесу, а також у формуванні правил роботи з нею. Інформаційна архітектура визначає тактичні підходи, моделі та методологічні засади проєктування інформаційних ресурсів і управління ними таким чином, щоб вони були безпосередньо пов'язані з ключовими факторами бізнесу та максимально відповідали його інтересам. Відповідно, архітектура інформації використовується як інструмент оцінювання ефективності ІТ-проєктів, а також для перевірки спроєктованих рішень щодо повноти задоволення як поточних, так і перспективних інформаційних потреб підприємства.

Інформаційна архітектура забезпечує цілісне бачення існуючого бізнес-середовища та застосовується для розв'язання актуальних проблем діяльності підприємства, водночас формуючи інфраструктурну основу для проєктування нових бізнес-орієнтованих рішень.

Вона сприяє мінімізації ризиків і підтримує комплексне планування IT-проєктів на всіх етапах їх реалізації.

Історичний досвід свідчить, що розвиток нових технологій, як правило, відбувається з певним часовим лагом відносно процесів і об'єктів, які вони покликані забезпечувати. Технологічні зміни відбуваються у тісному взаємозв'язку з економічними та соціальними потребами суспільства, що їх формує. Ця об'єктивна закономірність простежується і в логічному ланцюжку: промисловість і виробничо-економічні відносини — економічний аналіз — теорія та практика управління — інформаційні технології [39].

Особливу роль в інформаційній інфраструктурі підприємства відіграють інформаційні потоки. З одного боку, вони є складовою інформаційної архітектури, а з іншого — супроводжують усі процеси організації, незалежно від їхньої природи: бізнес-процеси, інформаційні, технологічні, матеріальні та інші. Інформаційний потік доцільно визначати як організований у межах інформаційної системи рух інформації у визначеному напрямі від конкретного джерела до певного одержувача.

Інформаційні потоки відображають структуру та динаміку функціонування інших підсистем підприємства, у зв'язку з чим їх аналіз дає змогу сформувати цілісне уявлення про систему загалом. Вони забезпечують як внутрішні (вертикальні та горизонтальні) зв'язки між елементами системи, так і взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, що є необхідною умовою його ефективного функціонування. Інформаційні потоки інтегрують у єдине ціле всі складові системи — структурні підрозділи підприємства та організації, задіяні у технологічному ланцюжку, — та забезпечують координацію їх діяльності й спрямованість на досягнення стратегічних цілей корпоративного управління [40].

Оптимальний розподіл інформаційних потоків з позицій максимальної економічної ефективності їх проходження дає змогу зменшити витрати на виконання управлінських дій. У цьому контексті йдеться не стільки про зміну самої системи управління, скільки про

вдосконалення механізмів її функціонування. Таким чином, одним із ключових завдань, що постають у процесі визначення інформаційних потреб підприємства, є пошук найбільш раціональної організації інформаційних потоків, а також оптимальної технології їх перетворення та використання.

Повертаючись до поняття інформаційної архітектури, слід зазначити, що сполучною ланкою між її складовими елементами є саме інформаційні потоки, які, своєю чергою, виступають об'єктом інформаційної логістики підприємства.

Основне завдання інформаційної логістики полягає у забезпеченні доставки інформації до системи управління підприємством і від неї [41]. Оскільки інформаційна логістика безпосередньо організовує інформаційні потоки, однією з її найважливіших цілей є ефективне управління цими потоками в межах усієї інформаційної мережі підприємства, на всіх рівнях ієрархії управління та між ними.

Питання раціональної організації інформаційних потоків, збирання й аналізу стратегічно важливої інформації набувають особливої ваги на етапі реалізації стратегічних планів розвитку організації. Ключовими на цьому етапі є управлінські рішення щодо коригування стратегії, успішність яких значною мірою залежить від своєчасності, повноти та якості інформації, на основі якої вони приймаються.

Архітектура додатків, або архітектура прикладних рішень, являє собою сукупність програмних продуктів та інтерфейсів взаємодії між ними. Вона визначає, які прикладні системи використовуються або мають використовуватися для управління даними та підтримки бізнес-функцій підприємства (зокрема, у вигляді моделей додатків).

Архітектура прикладних рішень описує поточний стан ІТ-забезпечення бізнес-процесів, за якого кожній ключовій бізнес-функції відповідає певний набір прикладних систем. На основі цієї архітектури формуються плани розвитку інформаційних технологій підприємства, визначаються портфелі ІТ-проєктів і комплекс заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації.

Архітектура додатків, або прикладна архітектура, описує основні класи прикладних систем, за допомогою яких здійснюється автоматизація діяльності організації (у межах бізнес-архітектури) та обробка інформаційних потоків (у межах архітектури даних). Передусім прикладна архітектура визначається через класи та типи додатків без прив'язки до конкретних програмних рішень або технологій їх реалізації. Класи прикладних систем, як правило, є відносно стабільними та змінюються повільно в часі, тоді як технології їх реалізації можуть зазнавати швидких і суттєвих змін.

Зазвичай прикладна архітектура включає такі елементи:

— класифікацію прикладних систем або сервісів, що ними надаються;
— виділення та опис основних класів додатків чи груп сервісів, які використовуються на підприємстві;
— прив'язку класів додатків до ключових бізнес-процесів організації;
— опис взаємодії та взаємозалежності корпоративних прикладних програм;
— визначення функціональних вимог до класів додатків або груп сервісів, зокрема рівня їх використання та критичності для компанії, характеристик оброблюваних даних, підтримуваних протоколів, вимог до надійності, продуктивності та інтенсивності експлуатації;
— формування пріоритетів щодо вдосконалення й розвитку існуючих програмних засобів, а також придбання або створення нових прикладних рішень.

Таким чином, стає очевидним, що роботи з опису архітектури підприємства мають охоплювати не лише бізнес-архітектуру, а й інформаційну архітектуру, архітектуру прикладних систем та технологічну архітектуру. У багатьох підходах як окрему предметну область також виокремлюють архітектуру процесів управління інформаційними технологіями (архітектуру операцій).

Отже, архітектура підприємства є неповною без архітектури управління та експлуатації інформаційних технологій, яка охоплює організаційні структури управління та сукупність процесів, що забезпечують функціонування і розвиток ІТ-інфраструктури, прикладних систем, а також підтримують сам архітектурний процес підприємства.

Корпоративна інформаційна система (КІС) являє собою інтегровану систему управління всіма бізнес-процесами підприємства, яка забезпечує узгодження функцій окремих структурних підрозділів із рухом фінансових та матеріальних потоків у межах усього технологічного ланцюга управлінських процедур. Упровадження корпоративної інформаційної системи створює передумови для досягнення високого рівня інформаційної прозорості діяльності підприємства для його керівництва, охоплюючи всі підрозділи навіть територіально розподіленої організації в режимі реального часу [42].

Поява такого елемента в архітектурі підприємства зумовлює доцільність доповнення традиційного переліку архітектур ще однією складовою — архітектурою контролю та управління ІТ-середовищем. Зазначена архітектура покликана забезпечувати підтримку корпоративної інформаційної системи на етапі її експлуатації, надаючи користувачам КІС інформаційні та сервісні послуги визначеного рівня якості.

Можна навести значну кількість концептуальних підходів до аналізу структурних характеристик архітектури підприємства, проте в усіх них простежується спільна раціональна ідея: архітектура підприємства формує цілісне уявлення про реальний стан організації, сприяє впорядкуванню її внутрішньої побудови та, як наслідок, створює підґрунтя для комплексного формування або трансформації підприємства в умовах дії зовнішніх викликів та змін.

Бізнес-стратегія посідає одне з центральних місць у структурі архітектури підприємства, оскільки саме вона визначає та систематизує бізнес-структури, бізнес-процеси й потоки діяльності, що в сукупності формують бізнес-модель організації. Компонента «архітектура бізнес-процесів» відображає організаційну структуру

підприємства та способи здійснення діяльності, перелік і характеристики продуктів та послуг, що створюються бізнесом, склад і розміщення бізнес-одиниць, а також інші параметри, які визначають функціонування та розвиток організації.

Як зазначалося раніше, у межах архітектури підприємства зазвичай виокремлюють чотири базові рівні:

1) архітектуру діяльності (рівень бізнес-стратегії);
2) архітектуру бізнесу (бізнес-архітектуру);
3) архітектуру даних і прикладну архітектуру (архітектуру додатків);
4) технологічну архітектуру (IT-інфраструктуру).

Архітектура діяльності включає сукупність моделей, що описують діяльність підприємства в термінах функцій, структурних підрозділів, цілей, завдань і стратегічних орієнтирів. Зазначені моделі дають змогу виявляти «вузькі місця» у функціонуванні підприємства, здійснювати оптимізацію процесів та визначати пріоритети реалізації архітектурних рішень.

Архітектура інформаційної підтримки представлена моделями, які описують види інформації (набори відомостей, що мають однозначне трактування), необхідні для забезпечення виконання функцій підприємства. У межах цього рівня визначаються створювані та споживані інформаційні ресурси, а також їх основні характеристики, зокрема періодичність формування та рівень критичності.

Архітектура даних охоплює моделі, що описують види даних як формалізовані набори відомостей, з якими оперують інформаційні системи відповідних класів. Вона визначає підходи до інтеграції систем, організації їх взаємодії, а також управління нормативно-довідковою інформацією.

Архітектура систем включає моделі, що відображають конкретні інформаційні системи, необхідні для роботи з даними, використовувані платформи, їхній статус та можливі варіанти реалізації. У межах цього рівня формулюються вимоги до фізичної взаємодії систем та до побудови технічної архітектури.

Архітектура ІТ-інфраструктури охоплює моделі, що описують загальносистемні сервіси, операційні середовища, обчислювальні та комунікаційні компоненти, користувацькі пристрої, інженерне обладнання й технологічні майданчики, необхідні для стабільного та ефективного функціонування підприємства.

На нашу думку, підхід до проєктування архітектури підприємства за наведеними верствами, у межах якого виокремлено рівень інформаційної підтримки, заслуговує на особливу увагу. Це зумовлено тим, що він є найбільш наближеним до реальних умов функціонування бізнесу та надає широкі можливості для комплексного опису рівнів архітектури підприємства. Водночас ключовим завданням постає адаптація цієї технології до практичного застосування на підприємствах різних видів діяльності та зі специфічними стратегічними орієнтирами, зокрема на тих, що перебувають на етапі цифровізації.

Для досягнення зазначеної мети на основі архітектурного підходу доцільно здійснити аналіз інформаційної підтримки діяльності підприємства з метою: оцінювання ступеня впливу недоліків інформаційної підтримки на функціональні компоненти архітектури підприємства; визначення потенціалів інформатизації відповідних компонентів; а також виявлення пріоритетів інформатизації функціональних складових архітектури підприємства. Реалізація цього завдання передбачає порівняльний аналіз класичних і сучасних архітектурних підходів та подальшу модернізацію наявної архітектури підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Класичний підхід до проєктування архітектури підприємства (на прикладі методології TOGAF), як зазначалося вище, ґрунтується на виділенні чотирьох рівнів архітектури підприємства, для формування яких визначено послідовні етапи, умови та принципи побудови відповідних моделей: діяльності, бізнес-процесів, інформаційних зв'язків і даних. Така деталізація процесу розроблення архітектури підприємства безперечно є однією з переваг цього підходу. Водночас, попри достатньо повний опис компонентів

кожного рівня, питання визначення факторів успіху (конкурентних переваг) підприємства та ключових показників ефективності його діяльності часто мають переважно декларативний характер і не завжди забезпечують належний рівень практичної конкретизації отриманих результатів [43].

Сучасна методологія архітектури підприємства передбачає інший підхід. У її межах виділяються архітектурні компоненти, для яких задаються кількісні та якісні характеристики на основі обробки відповідних звітних даних. Подальше узагальнення отриманої інформації здійснюється шляхом її систематизації у табличному вигляді з наступним поданням у графічній формі з метою підвищення наочності та полегшення аналітичного сприйняття. Такий підхід, на наш погляд, створює передумови для більш глибокого аналізу діяльності підприємства, виявлення проблемних зон та обґрунтування управлінських рішень щодо їх усунення. Водночас і цей підхід не позбавлений недоліків, зокрема пов'язаних із суб'єктивністю окремих оцінок ступеня впливу недоліків інформаційної підтримки, а також визначення потенціалів і пріоритетів інформатизації функціональних компонентів архітектури підприємства.

З урахуванням переваг і обмежень розглянутих архітектурних підходів доцільно запропонувати до розгляду узагальнену модель архітектури підприємства як результат синтезу наявних концепцій. Така модель має формуватися з позицій розроблення стратегії розвитку підприємства, оцінювання потенціалу інформатизації, визначення значущості окремих архітектурних компонентів та можливостей їх практичного застосування в реальних умовах функціонування підприємств.

Беручи до уваги те, що чотири рівні архітектури, виокремлені у класичному підході, у цілому є достатньо визначеними та методологічно опрацьованими, основну увагу в подальших дослідженнях доцільно зосередити на архітектурі інформаційної підтримки як на найменш вивченій та водночас критично важливій складовій архітектури підприємства.

Розглянемо основні етапи формування архітектури інформаційної підтримки:

1. Етап 1. Формування моделі видів інформації, що передбачає ідентифікацію видів інформації, суб'єктів її створення, модифікації та споживання, а також виявлення недоліків інформаційної підтримки діяльності підприємства.

2. Етап 2. Оцінювання ступеня впливу виявлених недоліків інформаційної підтримки на функціональні компоненти архітектури підприємства.

3. Етап 3. Оцінювання потенціалів інформатизації функціональних компонентів архітектури підприємства.

4. Етап 4. Визначення пріоритетів інформатизації функціональних компонентів.

5. Етап 5. Формування моделі інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Слід зазначити, що саме на другому та третьому етапах реалізуються ключові аналітичні процедури, пов'язані, з одного боку, з аналізом недоліків інформаційної підтримки та оцінюванням ступеня їх впливу на функціональні компоненти архітектури підприємства (етап 2), а з іншого — з ідентифікацією факторів потенціалу інформатизації та оцінюванням можливостей інформатизації відповідних функціональних компонентів (етап 3).

Універсальність наведеної технології оцінювання рівня впливу недоліків інформаційної підтримки на функціональні компоненти архітектури підприємства полягає в такому. На початковому етапі здійснюється виявлення проблем у функціональних компонентах архітектури підприємства та визначення їх типів. Далі для кожної проблеми задаються характеристики значень відповідних показників з урахуванням рівня їх накопичення у зазначених компонентах, після чого кожному типу проблеми надається відповідне візуальне позначення. На основі узагальнення результатів аналізу всього масиву виявлених проблем визначається інтегральний рівень IT-проблем для кожного архітектурного елемента.

З ускладненням господарських зв'язків і активізацією різних форм діяльності підприємства архітектурні засади дедалі ширше застосовуються в управлінні розвитком бізнес-процесів в умовах невизначеності. У цьому контексті цілком обґрунтованою є позиція, відповідно до якої архітектуру підприємства доцільно розглядати як систему процесів, тобто як сукупність усіх взаємозалежних і взаємодіючих процесів організації. За таких умов процесний підхід до управління розвитком підприємства виступає методологічною основою проєктування та вдосконалення бізнес-процесів.

Реалізація архітектури підприємства не може розглядатися як проєкт у вузькому, класичному розумінні цього поняття. Це зумовлено тим, що за етапом її розроблення неминуче має слідувати безперервна діяльність з підтримки, актуалізації та розвитку архітектури підприємства, що більш адекватно описується в межах процесної моделі. Процесний підхід відображає динаміку розвитку всієї структури системи інформаційної підтримки розвитку бізнес-процесів підприємства, у якій присутні елементи постійного вдосконалення та трансформації [44].

Будь-яке підприємство, як і будь-яку іншу організаційну систему, доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних процесів або потоків бізнес-процесів. При цьому йдеться про процес безперервних перетворень, зумовлених постійною зміною станів рівноваги системи. Підприємство, як складна система, характеризується певною стійкістю, однак його рівноважний стан зазнає якісних змін. За умови можливості цілеспрямованого управління цими змінами стає можливим управління системою в цілому. Як один із таких інструментів управління та розвитку бізнес-процесів підприємства в роботі пропонується використовувати збалансований підхід, який розглядається як центральний елемент запропонованої концепції проєктування системи інформаційної підтримки.

Технологія збалансованої системи показників ефективності розвитку підприємства істотно розширює традиційне уявлення про цілі організації, виходячи за межі виключно фінансових показників [45].

У межах цього підходу з'являється можливість оцінити, з одного боку, яким чином організація створює цінність для поточних і майбутніх клієнтів, а з іншого — які заходи необхідно реалізувати для розвитку внутрішніх можливостей і нарощування інвестицій у персонал, бізнес-системи та управлінські процедури з метою підвищення ефективності діяльності в перспективі.

Концепція збалансованої системи показників, запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном як інструмент управління ефективністю розвитку компанії, ґрунтується на тому, що ключового значення набувають не окремі показники, а їх взаємозв'язок і збалансованість. Основне призначення цього підходу полягає в інтеграції стратегії підприємства з його оперативною діяльністю та вартісними факторами розвитку.

Важливою характеристикою збалансованої системи показників є її тісний зв'язок із бізнес-процесами, орієнтованими на задоволення потреб клієнтів, у реалізації яких задіяні всі працівники організації. Використання збалансованої системи показників дає змогу орієнтувати управлінський персонал на досягнення довгострокових стратегічних цілей, на відміну від традиційних підходів до менеджменту, які часто зосереджуються переважно на короткострокових фінансових результатах [45].

Збалансована система показників трансформує стратегію підприємства у сукупність конкретних завдань і показників, згрупованих за чотирма ключовими перспективами: фінансовою, клієнтською, перспективою внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку персоналу [47]. Кожна з цих складових характеризується відповідним набором параметрів, за значеннями яких може бути сформовано уявлення про модель конкурентної поведінки підприємства. Можливий перелік таких показників, не претендуючи на вичерпність, наведено в табл. 1.

Основна ідея пропонованого збалансованого підходу — забезпечення у процесі розвитку IT-інфраструктури таких умов, у яких при реалізації різноманітних заходів немає обов'язкового переміщення про «вузьких місць» (де система може давати збій) всередині системи.

Таблиця 1 — Показники системи збалансованого управління бізнес-процесами

Елементи системи	Показники
Фінанси (оцінює ефективність фінансового управління та забезпечення основних бізнес-процесів)	– зростання прибутку; – підвищення рентабельності продукції; – мінімізація собівартості продукції; – скорочення операційних витрат; – витрати на ІТ-послуги.
Клієнти (відображає відповідність стратегії управління замовленнями цілям збалансованого управління)	– збереження клієнтської бази; – розширення клієнтської бази; – частка ринку; – підвищення рівня задоволеності клієнтів; – мінімізація кількості втрачених клієнтів; – скорочення часу обслуговування замовлень; – зростання прибутковості операцій із клієнтами.
Бізнес-процеси (оцінка відповідності організації бізнес-процесів обраній моделі конкурентної поведінки)	– розроблення нових продуктів; – забезпечення постачання основних ресурсів; – зростання обсягів продажу; – автоматизація виробничих процесів; – підвищення швидкості виконання операцій.
Персонал (оцінює відповідність компетенцій персоналу новим формам організації діяльності та продуктам)	– підвищення рівня задоволеності персоналу; – підвищення кваліфікації працівників; – зростання мотивації персоналу; – мінімізація плинності кадрів.

Поєднання процесів взаємодії на різних рівнях управління підприємством з елементами системи збалансованих показників дає змогу сформувати модель взаємодії чотирьох складових управління з чотирма сферами управління (рис. 1).

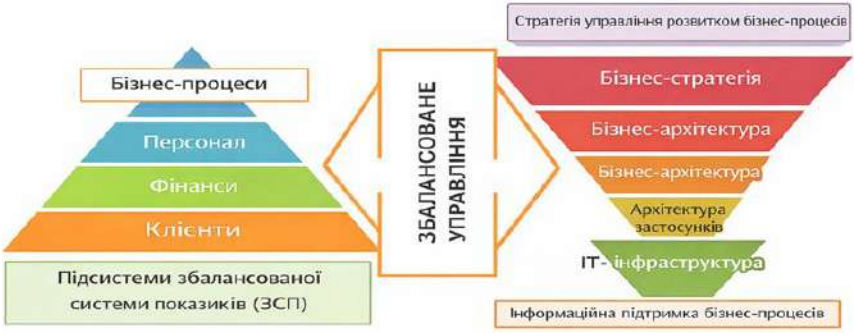


Рисунок 1 — Вибір стратегії розвитку бізнес-процесів на основі системи збалансованих показників

Таким чином, у межах процесного підходу до управління виокремлюються складові управління розвитком, які виступають об'єктами проєктування системи інформаційної підтримки та здійснюють безпосередній вплив на перебіг бізнес-процесів. У зв'язку з цим актуалізується питання визначення параметрів, зміна яких зумовлюється зазначеним впливом, а також формування на цій основі стратегії управління розвитком бізнес-процесів підприємства.

Поставлені проблеми можуть бути вирішені шляхом застосування архітектурного підходу до аналізу розвитку бізнес-процесів з метою формування форматів конкурентної поведінки підприємства.

Процес реалізації системи збалансованих показників доцільно поділити на такі етапи:

1. Уточнення стратегічних цілей.

Для побудови системи стратегічного управління стратегія підприємства деталізується на конкретні стратегічні завдання, які відображають різні аспекти стратегічного розвитку. Кожне стратегічне завдання має бути пов'язане з однією з ключових перспектив діяльності підприємства.

2. Формування стратегічних карт.

Однією з базових складових СЗП є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями. Реалізація

однієї мети створює передумови для досягнення наступної, що у сукупності забезпечує досягнення головної мети організації. Завдяки формуванню причинно-наслідкових ланцюгів стає можливим виявлення взаємозв'язків між стратегічними цілями різних рівнів. Стратегічні завдання, які не сприяють досягненню основної мети, виключаються з подальшого розгляду.

3. Вибір показників та формулювання їх цільових параметрів.

Показники виступають як інструмент оцінювання ступеня реалізації визначених стратегічних завдань, так і міра ефективності функціонування бізнес-процесів підприємства. В архітектурному підході показники дозволяють оцінити поточний стан організації та надати кількісну характеристику бажаного (цільового) стану. Кожен показник має бути безпосередньо узгоджений із раніше сформульованими стратегічними цілями, оскільки у протилежному випадку його застосування втрачає управлінський сенс.

Ключові показники ефективності (KPI) для основних складових системи збалансованих показників наведено у табл. 2.

Таблиця 2 — Ключові показники для чотирьох складових системи збалансованих показників

Складова	Показники KPI
Фінанси	Зростання прибутку, підвищення рентабельності, збільшення обсягу продажів, скорочення витрат
Клієнти	Рівень задоволеності клієнтів, збереження клієнтської бази, утримання та зростання частки ринку
Бізнес-процеси	Якість виконання процесів, терміни виконання замовлень, вартість операцій, розробка нових продуктів
Персонал	Рівень задоволеності персоналу, підвищення кваліфікації, рівень автоматизації праці

4. Виявлення взаємозв'язку показників з бізнес-процесами та формування стратегічних дій.

Показники СЗП слугують не лише інструментом оцінювання досягнення стратегічних цілей, але й засобом аналізу ефективності

бізнес-процесів підприємства. У випадках, коли досягнення стратегічних цілей неможливе в межах існуючих бізнес-процесів, реалізація стратегії здійснюється шляхом розробки та впровадження відповідних стратегічних заходів, спрямованих на трансформацію або оптимізацію цих процесів.

5. Каскадування стратегічних цілей і показників.

На етапі каскадування стратегія, сформована на основі СЗП, поширюється на всі рівні управління підприємством. Каскадування сприяє підвищенню якості стратегічного управління в усіх організаційних підрозділах, оскільки стратегічні цілі та показники вищого рівня послідовно транслюються до системи показників нижчого рівня управління. Такий підхід забезпечує вертикальну інтеграцію цілей і показників. Ступінь деталізації каскадування «згори донизу» визначається особливостями організаційної структури та масштабами діяльності підприємства.

Збалансоване управління процесами підприємства пропонується розглядати у чотирьох аспектах (рис. 2), причому контур управління, спираючись на результати оптимізації за виділеними групами бізнес-процесів, дозволяє відкоригувати функції кожного організаційного елемента та його роль в інтегральному результаті.

Роль таких складових системи інформаційної підтримки, як організаційний, функціональний та структурний аспекти, є достатньо очевидною, оскільки саме вони визначають суб'єктів управління, об'єкти впливу та напрями їх функціонування, формуючи тим самим концептуальний базис системи інформаційної підтримки. Трансформаційний аспект, своєю чергою, орієнтований на перспективи розвитку системи та, зокрема, визначає ефективність управлінських рішень і пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Взаємодія між зазначеними складовими інформаційної підтримки збалансованого управління процесами здійснюється за допомогою інформаційних потоків. Схему організації інформаційної

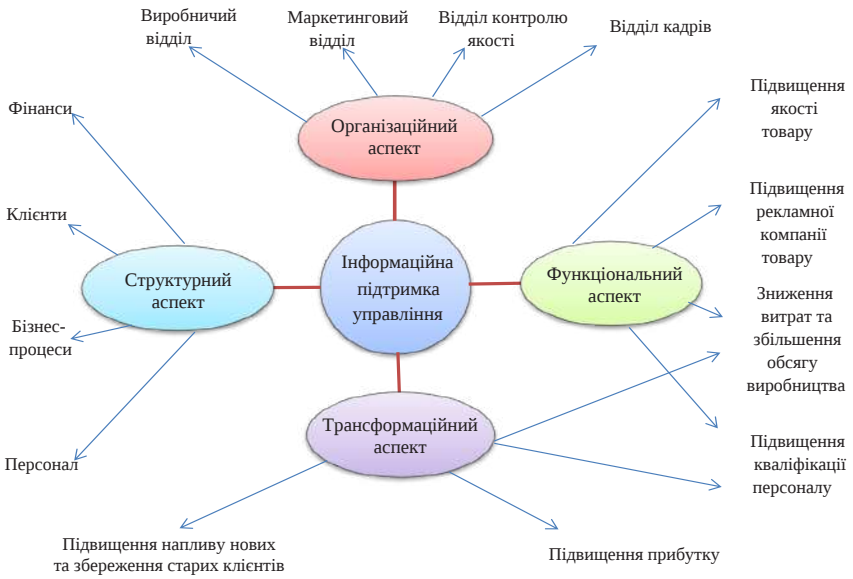


Рисунок 2 — Складові системи інформаційної підтримки збалансованого управління процесами

підтримки управління підприємством у вигляді інформаційних потоків наведено на рис. 3. На вході цієї схеми формується інформація щодо попиту на продукцію підприємства, змін обсягів виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, а також упровадження інновацій. Вихідними результатами функціонування системи є інформація про зростання кількості клієнтів, підвищення ефективності діяльності персоналу, покращення якості продукції, зниження її собівартості та зростання прибутковості підприємства.

Рівномірний та узгоджений розподіл інформаційних потоків між відповідними підсистемами сприяє оптимізації та якісному покращенню функціонування підприємства. У результаті цього забезпечується зростання прибутку за рахунок збалансованого нарощування потенціалу всіх підсистем у процесі аналізу та впровадження необхідних інформаційних потоків.

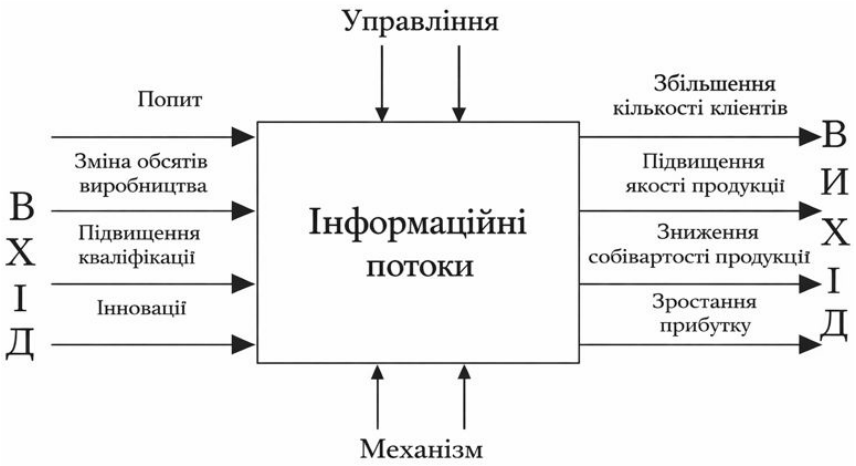


Рисунок 3 — Схема організації інформаційних потоків у системі інформаційної підтримки

Збалансовану систему показників доцільно розглядати як основу стратегічного управління процесами підприємства, оскільки сутність збалансованості процесів пояснюється можливістю їх цілеспрямованого розвитку. При цьому саме інформатизація бізнес-процесів виступає ключовим чинником забезпечення стійкого функціонування підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сучасні бізнес-системи, які в якості ключового ресурсу розвитку визначають інформатизацію процесів діяльності та орієнтуються на впровадження інформаційних систем і прикладних рішень, насамперед формують характер змін значень індикаторів збалансованого управління за складовими, що визначають ключові показники ефективності: фінансами, клієнтами, бізнес-процесами та персоналом. Послідовний аналіз даних у процесі експериментального моделювання, який забезпечується запропонованою системою інформаційної підтримки, створює передумови для формування критеріїв вибору альтернативних форматів або типових архітектур управління

розвитком бізнес-процесів у контурі завдань стратегічної та бізнес-архітектури як рівнів повної моделі діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного теоретико-методологічного аналізу, доцільно констатувати, що впровадження інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами є об'єктивною необхідністю та стратегічною умовою сталого розвитку сучасних українських підприємств. В умовах цифрової трансформації економіки, високої турбулентності зовнішнього середовища, зростання конкурентного тиску та обмеженості ресурсів саме якісно організована система інформаційного забезпечення виступає ключовим чинником підвищення обґрунтованості управлінських рішень і результативності діяльності підприємств.

Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами дозволяє перейти від фрагментарного, реактивного управління до системного, проактивного та процесно орієнтованого підходу. Його впровадження забезпечує цілісне бачення діяльності підприємства, прозорість внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, узгодженість стратегічних, тактичних та операційних рішень, а також синхронізацію бізнес-цілей із можливостями інформаційних технологій. Це, своєю чергою, створює передумови для своєчасного виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та якості управління.

Для українських підприємств, які функціонують в умовах структурних змін, євроінтеграційних процесів, воєнних та післявоєнних викликів, інформаційне забезпечення набуває особливого значення як інструмент підвищення адаптивності та стійкості бізнес-систем. Наявність достовірної, релевантної та оперативної інформації дає змогу гнучко реагувати на зміни попиту, трансформацію ринків, логістичні обмеження, кадрові ризики та технологічні зрушення, забезпечуючи безперервність і розвиток ключових бізнес-процесів.

Вплив інформаційного забезпечення на процеси управління проявляється у підвищенні узгодженості дій структурних підрозділів, скороченні часових лагів між виникненням управлінської проблеми

та прийняттям рішення, зростанні точності планування й прогнозування, а також у посиленні контролю за досягненням стратегічних і операційних цілей. Інформаційно підтримане управління бізнес-процесами сприяє формуванню культури управління, орієнтованої на дані, знання та постійне вдосконалення, що є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, впровадження інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами слід розглядати не лише як технологічне оновлення або автоматизацію окремих функцій, а як комплексну трансформацію системи управління підприємством. Такий підхід забезпечує інтеграцію бізнес-архітектури, інформаційних ресурсів і технологічних рішень у єдину логічно узгоджену систему, здатну підтримувати реалізацію стратегічних цілей та забезпечувати довгостроковий розвиток сучасних українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Азаров С. І., Герасимов Б. М. Наукова спадщина В. М. Глушкова та сучасність. *Математичні машини і системи*. 2023. № 3. С. 3–12. URL: http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2023/2023_3/03_2023_3.pdf
2. Іртищева І. О., Клецов Є. О., Носул Ю. О. Управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки: світовий та національний досвід. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8, № 5. P. 101–107. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-101-107
3. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. Revised ed. New York : George Braziller, 2015. 296 p.
4. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6(286). С. 45–50. URL: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50

5. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7(26). С. 6–14. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166840.
6. Валькова Н., Назарчук Т., Валькова О. Система управління підприємством та місце в ній інформаційно-аналітичного забезпечення. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 233–237. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(36)
7. Ackoff R. L. Creating the Corporate Future: *Plan or be Planned For. New York :* John Wiley & Sons, 1981. 312 p.
8. Beer S. Brain of the Firm. 2nd ed. Chichester : John Wiley & Sons, 1995. 432 p.
9. Невмержицька С. М., Косс Ю. І. Системний підхід до управління інноваційним розвитком підприємства : 2018. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10337
10. Forrester J. W. Industrial Dynamics. Mansfield Centre : Martino Publishing, 2013. 482 p.
11. Luhmann N. Social Systems. Stanford : Stanford University Press, 1995. 648 p.
12. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. *Revised and Updated Edition*. New York : Doubleday, 2020. 464 p.
13. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. New York : *Free Press*, 1997. 384 p.
14. Yarovyi K., Honchar L., Babaian D. Information systems and technologies as an integral part in the management of the enterprise. *Innovative economy.* 2021. No. 7–8. P. 119–123. URL: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.16
15. Puriy H. M. Information systems and technologies in the management of the enterprise activity. *Efektyvna ekonomika*. 2019. No. 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019. 6.56

16. Бурдонос, Л., Виноградня, В. Використання інформаційних технологій в менеджменті підприємств. *Scientific Collection «InterConf»*, (124), 10–15. Retrieved from https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1286
17. Шевчук А. Інноваційні тенденції розвитку інструментів управління бізнес процесами в Україні та визначення перспектив в умовах становлення цифрової економіки. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 5(33). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5(33)-479-488
18. Горбаньова В. О. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство»*. 2023. № 48. URL:http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74
19. Кузьменко О., Сергєєва О., Орлова В. Використання інформаційних систем в управлінні торговельним підприємством: оцінка ефективності та перспективи впровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-156
20. Губарєва І., Бєлікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46
21. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25
22. Світлишин І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 58–64. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-58-64
23. Петричкович Р., Петричкович А., Бурда Ю. Вплив цифрової трансформації на ефективність бізнес-процесів у малих і середніх підприємствах. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4(4). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-830-844

24. Бурлуцька С. В., Бурлуцький С. В. Системний підхід до управління проєктами. *Time description of economic reforms*. 2020. № 3. С. 65–73. URL: https://doi.org/10.32620/cher.2020.3.08
25. Якимчук Т., Лисенко О. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-6
26. Bogachev O., Onofriychuk O., Korostova I. Information Support System of Enterprise Strategy. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*. 2019. No. 2(37). P. 185–189. URL: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).185-189 (
27. Kovalchuk L. V., Mikhailina T. V. Information culture as a phenomenon of information society. *Juridical scientific and electronic journal*. 2023. No. 3. P. 38–41. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-3/7
28. Палеха Ю. І., Палеха О. Ю., Горбань Ю. І. Інформаційна культура : навч. посіб. / за ред. Ю. І. Палехи. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 400 с.
29. Bortnik A. Modelling of enterprise business architecture. *Economic scope*. 2020. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-20
30. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161
31. Architectural Proposal for a Syllabus Management System using the ISO/IEC/IEEE 42010 / A. Meza-Luque et al. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2020. Vol. 11, no. 6. URL: https://doi.org/10.14569/ijacsa.2020.0110640
32. Dwipriyoko E., Bin Bon A. T., Sukono F. Enterprise Architecture Planning as New Generation Cooperatives Research Methods. *Journal of Physics: Conference Series*. 2019. Vol. 1179. P. 012094. URL: https://doi.org/10.1088/1742-6596/1179/1/012094
33. Gobov D., Shevchenko N. Definition of the requirements architecture for IT solution as a business analytics product. *Innovative*

technologies and scientific solutions for industries. 2024. No. 1(27). P. 26–38. URL: https://doi.org/10.30837/itssi.2024.27.026

34. Архітектура підприємства: ключ до ефективності бізнес-процесів. URL: https://nt.ua/how-enterprise-architecture-management-helps-to-optimize-business-processes-efficiency-analysis
35. Bortnik A. Modelling of enterprise business architecture. *Economic scope*. 2020. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-20
36. Архітектура підприємства: тренди та фреймворки викликані часом. URL: https://nt.ua/blog/enterprise-architecture-trends-and-frameworks-are-caused-by-time
37. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. URL: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181514
38. Перспектива бізнес-архітектури (The Business Architecture Perspective). URL: https://www.maxzosim.com/pierspiektiva-biznies-arkhitiekturi/
39. Галушка З., Жук Н. Взаємозв'язок економічних і соціальних механізмів в інноваційній моделі соціоекономіки. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Т. 3, № 6. С. 23–33. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240306.02
40. Kharchuk O. Management of information flows enterprises: essence, types and classification. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2022. No. 3(36). URL: https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-14
41. Титенко Л.В. інформаційна логістика бізнес-процесів у системі стратегічного управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 504–512. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/77.pdf
42. Butenko S. Особливості корпоративних інформаційних систем. *Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць*. 2024. № 78. Т. 4. С. 46–51. URL: https://doi.org/10.26906/sunz.2024.4.046

43. Процес підготовки до створення архітектури підприємства з TOGAF. URL: https://blog.netls.com.ua/uk-ua/blog/the-process-of-preparing-for-enterprise-architecture-development-with-togaf
44. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67
45. Пономарьов В. Д. Формування системи показників ефективності діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 110–121. URL: https://doi.org/10.18664/btie.87.322935
46. Довбня С., Пономаренко Р. Ієрархічна система збалансованих показників як інструмент стратегічного планування. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5(56). С. 476–482. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-65
47. Гачко Б. Система збалансованих показників як інструмент оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 9(63). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-732-742

Ключові слова: *управління, бізнес-процес, інформаційні технології, цифровізація, корпоративна інформаційна система.*

УДК 658.7:339.9:005(062)
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-5

Лебедєва Наталія Андріївна,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна,
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6924-6573

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ МАРКЕТИНГОВИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ

Вступ

Ефективний розвиток суб'єктів господарювання в умовах глобалізації можливий лише за умови конвергенції управлінських, маркетингових та логістичних систем. Адаптація цих інструментів до вимог цифровізації є фундаментом міжнародної спроможності бізнесу. У цьому контексті економічна безпека виступає як комплексна система, що інтегрує зусилля держави й приватного сектора задля загальної стабільності. Умовами ефективного розвитку суб'єктів господарювання в глобальному інноваційному середовищі є конвергенція менеджменту, маркетингу та міжнародної логістики, зумовлена вимогами цифрової трансформації. Стратегічне значення мають концептуальні засади адаптації цих систем для підвищення міжнародної конкурентоспроможності та забезпечення стійкості підприємств. Забезпечення економічної безпеки — це не лише захист кордонів чи фінансів, а створення стійкої системи, де держава, бізнес і суспільство працюють як єдиний механізм. Основні складові цього процесу — інституційні механізми; законодавча база, чітке право власності та антикорупційне законодавство; державні інституції, ефективна робота фінансової, податкової та судової систем;

стратегічне планування, моніторинг загроз та розробка програм розвитку, стратегії імпортозаміщення; соціальні механізми та людський капітал. Економіка не може бути безпечною, якщо населення бідне або некваліфіковане, адже людський капітал, якісна робоча сила підвищують конкурентоспроможність країни. Соціальні інвестиції — фінансування проєктів, покращення якості життя, знижують рівень соціальної напруги. Управління ризиками — система соцзахисту, нівелює наслідки безробіття, інфляції чи нерівності. Виробничий потенціал — модернізація основних засобів та підтримка інновацій; енергетична незалежність та продовольча безпека; здатність економіки швидко переорієнтуватися в умовах кризи. Міжнародна співпраця — інтеграція, участь у міжнародних організаціях для фінансової підтримки та доступу до ринків, колективна безпека, координація дій для протидії глобальним загрозам. Синтез цих механізмів дозволяє створювати умови для сталого зростання, де соціальний добробут є головним індикатором економічної міцності. Концепція інноваційного розвитку цих трьох сфер у сучасних умовах базується на синергії технологій та людиноцентричності.

Глобальні трансформації — цифровізація, екологізація, геополітична нестабільність вимагають переходу від лінійних моделей до гнучких екосистем. Складові цієї концепції: міжнародний менеджмент, гнучкість та екосистеми, agile-управління, відмова від жорстких ієрархій на користь мережевих структур, що здатні швидко адаптуватися до локальних ринків, цифрові двійники організацій. Використання штучного інтелекту для моделювання управлінських рішень та прогнозування ризиків у реальному часі, управління талантами, фокус на когнітивній різноманітності та дистанційних крос-культурних командах, міжнародний маркетинг, гіперперсоналізація та цінності, data-driven підхід, використання big data для створення індивідуальних пропозицій, маркетинг цінностей, бренди стають соціальними агентами. Споживач обирає не товар, а позицію компанії щодо екології та етики, omnichannel-досвід, безшовне поєднання віртуальної та фізичної взаємодії з клієнтом. Міжнародна

логістика, прозорість та стійкість, physical internet, концепція глобальної відкритої логістичної системи, де вантажі консолідуються автоматично, як пакети даних в інтернеті. Blockchain у ланцюгах постачання — гарантія прозорості та відстеження походження товарів. «Зелена» логістика, мінімізація вуглецевого сліду через оптимізацію маршрутів алгоритмами та використання електротранспорту. Інноваційний розвиток сьогодні — це не просто впровадження IT, а побудова резильєнтної системи, де менеджмент координує, маркетинг створює сенси, а логістика забезпечує фізичне втілення з мінімальною шкодою для довкілля. Адаптація товарів та послуг у міжнародному менеджменті означає зміну характеристик продукції або сервісу відповідно до специфіки конкретного зовнішнього ринку та потреб зарубіжних споживачів. Іншими словами, це процес «локалізації» продукту — від інгредієнтів і дизайну упаковки до маркетингового повідомлення, щоб він відповідав культурним, соціальним і правовим нормам цільового ринку.

1. Модернізація соціальних механізмів менеджменту як основа забезпечення стійкості організацій

Світовий досвід показує, що компанії часто модифікують товари під вимоги різних країн, залежно від локальних смаків, зміни асортименту товарів для різних країн. Ступінь адаптації може значно відрізнятися: іменити бренди часто пропонують населенням різних країн модифіковані версії одного й того ж продукту. Основне завдання адаптації — забезпечити конкурентоспроможність на зовнішньому ринку. Підприємства змушені враховувати побажання і «родзинки» місцевих споживачів, їхні звички, смакові вподобання, релігійні або екологічні переконання, наприклад, існуючі заборони чи вимоги по використанню інгредієнтів. Водночас адаптація потребує збалансованих управлінських рішень: зміна продукту чи послуги має бути обґрунтованою з погляду рентабельності. Експерти вважають, що важливо проводити адаптацію з урахуванням економічної доцільності і забезпечувати мінімальні витрати, наприклад, за рахунок

стандартизації деяких елементів товару. Таким чином, адаптація — це не просто переробка дизайну чи пакування, а комплексна управлінська дія: стратегічне рішення про вихід на світовий ринок із врахуванням унікальних потреб іноземних споживачів і з урахуванням мінливих умов міжнародного середовища. Успішний вихід на міжнародні ринки неможливий без активної ролі менеджменту. Саме керівництво повинно ініціювати та координувати весь процес інтернаціоналізації: від стратегічного планування до реалізації конкретних заходів з просування на зовнішні ринки. Менеджери відіграють вирішальну роль у визначенні стратегії виходу (експорт, спільні проекти, ліцензування тощо, підбір необхідних ресурсів та формуванні міжфункціональних команд, а також маркетинг, виробництво, логістика, фінанси для реалізації цієї стратегії. Дослідження підтверджують, що роль менеджменту в міжнародному зростанні полягає у впровадженні технологічних інновацій, підтримці високої якості продукції, розвитку процесних можливостей і застосуванні накопичених знань персоналу, зокрема, досвіду роботи за кордоном, все це прискорює інтернаціоналізацію підприємства. У глобалізованому бізнес-середовищі менеджери повинні не лише координувати стандартні внутрішньофірмові процеси, а й враховувати нові виклики зовнішнього середовища. Так, вихід на міжнародні ринки це складний багатостадійний процес, що включає стратегічне планування, ґрунтовні маркетингові дослідження та адаптацію бізнес-практик до нових культурних, правових і економічних умов. Менеджмент гарантує, що підприємство враховує всі ці аспекти: від аналізу кон'юнктури іноземного ринку та специфіки попиту до розробки відповідної товарної політики та сервісних стандартів. Таким чином, менеджмент несе відповідальність за всю послідовність кроків при виході на зовнішній ринок, забезпечуючи синергію всіх елементів бізнес-моделі для успішної глобальної експансії. У процесі адаптації необхідно дотримуватись низки базових принципів, що забезпечують ефективність маркетингової політики на зовнішніх ринках. Згідно з дослідженнями, серед головних принципів варто виокремити: уникнення прямого нав'язування власних

цінностей. Менеджмент повинен оцінити, як сприймається на ринку продукція власного виробництва порівняно з конкурентами-імпортерами, і корегувати імідж продукту відповідно до цих уявлень. Важливо враховувати репутацію (бренд) країни виробника на обраному ринку: вона може впливати і на сприйняття якості, і на сприйняття самої торгової марки. Організація локалізованого сервісного обслуговування (гарантій, технічної підтримки, системи обміну запчастин) є обов'язковим етапом адаптації. Забезпечення якісного обслуговування клієнтів на місці формує довіру до бренду за кордоном.

Економічна доцільність змін. Зміни у товарі чи послузі мають бути економічно виправдані. При цьому основною стратегією економії може стати стандартизація частини продукту або окремих елементів маркетингового комплексу. Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити баланс між потребами іноземних споживачів та ресурсами підприємства, при цьому мінімізуючи ризики витрат на адаптацію. Різні обставини змушують компанії модифікувати товари та послуги для зовнішніх ринків. Основними факторами, що обумовлюють потребу адаптації, є культурні, економічні, правові та технологічні відмінності між ринками. Культурні фактори включають мову, традиції, релігійні звичаї, ціннісні орієнтації тощо. Економічні чинники — це рівень доходів населення, структура споживання, платоспроможність, конкурентне середовище. Правові та регуляторні обмеження охоплюють стандарти безпеки, екологічні норми, вимоги до маркування та сертифікації. Часто продукцію необхідно сертифікувати за міжнародними стандартами, наприклад, CE для ЄС, FDA для США і виконувати специфічні технічні регламенти, інакше вона просто не допущена до продажу. Технологічні фактори — це рівень технічної інфраструктури, ступінь розвитку цифрових каналів, доступність інтернету та електронних платіжних систем. У країнах з високою цифровізацією успіх може забезпечити онлайн-просування та електронна комерція, тоді як у інших — необхідність адаптувати роздрібну дистрибуцію. Як зазначають фахівці, для обрання пріоритетних ринків важливо досліджувати низку

критеріїв: розмір і потенціал ринку, торгові бар'єри (тарифи, квоти, необхідність сертифікації), конкурентну ситуацію і ціни на ринку, логістику й транспортні витрати, потреби споживачів та культурні відмінності. Один із основних принципів глобального маркетингу є формула «мислити глобально, діяти локально». Інакше кажучи, уявлення про товар часто уніфікуються для досягнення економії на масштабах, але їх використання на місцевих ринках супроводжується адаптацією за допомогою локальних маркетингових інструментів. Підприємство може обирати різні підходи.

Повна адаптація (локалізація). Товар і маркетингові комунікації максимально «підганяються» під специфіку ринку. Наприклад, створюється унікальний продукт для конкретної країни (нові моделі або рецептури) і розробляються окремі маркетингові кампанії. Така стратегія дозволяє точно задовольнити місцеві запити, але вимагає значних витрат.

Часткова адаптація. Змінюють лише деякі компоненти товару чи маркетингового комплексу. Існує також комбінований підхід, коли компанія одночасно застосовує стандартизацію частин та адаптацію інших елементів маркетингу. Наприклад, товар випускається за загальними стандартами, а локальний офіс змінює канали розповсюдження або рекламні повідомлення. Ілюстрацією можуть бути транснаціональні стратегії великих корпорацій: багато компаній використовують стандартизований бренд (назву, логотип, базову формулу товару), але адаптують меню, рекламу чи сервіси під кожен ринок. Як свідчать дослідження, правильне поєднання глобальних стандартів і місцевої адаптації, стратегія глобальна ефективність та локальна чутливість, зазвичай є найрезультативнішим шляхом.

Для оцінки успіху адаптаційних зусиль використовуються різноманітні ключові показники ефективності (KPI). До типової системи KPI для міжнародного просування можна віднести: частку експорту у загальному обороті підприємства, темп зростання експортного доходу, динаміку продажів на нових ринках, частку ринку за кордоном, повернення інвестицій в адаптацію (ROI) тощо. Крім

фінансових, важливими є нефінансові KPI: впізнаваність бренду в цільовому сегменті, рівень задоволеності іноземних клієнтів, кількість отриманих сертифікатів якості й стандартів, географія присутності, кількість країн, кількість стратегічних партнерств і т. п. Розробка KPI повинна бути синхронізована із загальною стратегією підприємства; вони мають відображати стратегічні цілі адаптації. При цьому фахівці рекомендують адаптувати самі KPI до конкретних умов підприємства, щоб вони реально вимірювали і стимулювали досягнення довгострокових цілей. Чітке планування KPI від кількості відкритих дилерських центрів до показників клієнтської лояльності дозволяє вимірювати ефективність адаптаційних дій. Перед виходом на зовнішній ринок, підприємства повинні об'єктивно оцінити власну готовність. Це включає перевірку внутрішніх ресурсів (виробничих потужностей, фінансів, логістики, технологій), рівня конкурентоспроможності продукту та гнучкості бізнес-процесів. На практиці часто зазначають, що багато українських компаній ще не готові до глобальної конкуренції: вони спираються на інтуїтивний вибір ринку чи особисті зв'язки, а не на ґрунтовні дослідження. Такий підхід може призвести до невдалих інвестицій, обраний ринок може виявитися нежиттєздатним або неочікуваним чином відреагувати на товар та/або послуги компанії. Натомість експерти радять витратити час на системний аналіз: вивчити платоспроможність цільових споживачів, готовність цієї країни купувати українську продукцію, наявність локальних чи європейських стандартів, культурні особливості.

Управління адаптацією — це багатоступінчатий процес, що охоплює планування, реалізацію та оцінку дій. Основні етапи включають маркетингові дослідження, розробку стратегії і впровадження змін. Дослідження міжнародного ринку та вибір цільових сегментів включає декілька стратегічних кроків. Перший крок — аналіз потенційних ринків та сегментація цільової аудиторії. Підприємству потрібно вирішити, які саме країни та регіони мають найбільший попит на його товари чи послуги і які забезпечать

оптимальне співвідношення ризику та перспектив. Дослідження може охоплювати оцінку місткості ринку, аналіз трендів і динаміки попиту, прогнозування майбутнього розвитку галузі. Важливо також сегментувати потенційних клієнтів (B2C, B2B чи публічні закупівлі) і вивчити їхні вподобання. За порадою експертів, вибір ринку повинен базуватися на порівняльному аналізі за такими критеріями: розмір і потенціал ринку, торговельні бар'єри (тарифи, обов'язкова сертифікація), рівень конкуренції і цінова політика, інфраструктура логістики, потреби і тренди споживачів, а також культурні відмінності. Ці знання закладають основу подальшої маркетингової стратегії. Другий крок — оцінка конкурентного середовища та споживачів. На цьому етапі проводиться глибокий аналіз конкуренції та поведінки споживачів у цільових сегментах. Вивчають сильні та слабкі сторони конкурентів, їхні цінові і продуктові позиції. Порівнюють якість і ціну пропозицій, виявляють можливі ніші (наприклад, де конкуренція слабка). Аналіз споживчих вподобань включає опитування, фокус-групи, онлайн-аналіз відгуків. Також оцінюються макроекономічні і регуляторні умови: рівень інфляції, стабільність валюти, політичні та правові ризики, доступність кредитування тощо. Систематично враховуються фактори зовнішнього середовища — від податків і митних правил до державної підтримки експорту. Перелік таких критеріїв може розширюватися в залежності від ринку: наприклад, логістичні витрати, особливості дистрибуції, вимоги до пакування і маркування, екологічні стандарти.

На цьому етапі підприємство отримує повну картину SWOT-аналізу для кожного цільового ринку, що дозволяє обрати правильну стратегію адаптації і визначити ключові конкурентні переваги. Наступний — розробка стратегії адаптації товару / послуги. Після завершення маркетингових досліджень формується стратегія адаптації. На її основі визначають, як змінити товар чи послугу та маркетингові заходи, аби задовольнити отримані потреби. Стратегія включає рішення про рівень адаптації (повна чи часткова) відповідно до обраного ринку. Наприклад, може бути ухвалено створити

спеціальну модифікацію продукту для певного сегменту (нова модель або рецептура) або надати існуючому товару лише локалізоване пакування з відповідними етикетками. Також розробляються адаптовані цінова політика та брендинг: встановлюються оптимальні ціни з урахуванням місцевого попиту та витрат (можливо використання підтримуючих механізмів, таких як знижки на ввізні мита), створюється стратегія просування (наприклад, інформаційні кампанії з урахуванням культурних особливостей). Завершеним результатом цього етапу стає план заходів (маркетинговий план) із чітким розподілом відповідальності й бюджетом на реалізацію адаптації. Четвертий крок — впровадження маркетингових інструментів адаптації (брендинг, комунікації, ціноутворення). Наступний крок — реалізація розробленої стратегії. Це залучення необхідних ресурсів та запуск конкретних маркетингових заходів за кордоном: локалізація бренду (модифікація назви чи слогану, переклад матеріалів), адаптація рекламних і PR-кампаній (вибір каналів, створення креативу з урахуванням культури аудиторії), формування локальної цінової політики (враховуючи курсові коливання, рівень цін конкурентів та купівельну спроможність), а також розвиток мережі дистрибуції (пошук дилерів або партнерів). Український досвід показує, що успішні експортери широко інвестують у цифрові канали: соціальні мережі на місці, контекстну рекламу, співпрацю з локальними інфлюенсерами, платформи e-commerce. Ефективне управління на цьому етапі передбачає тісну комунікацію з місцевими партнерами і клієнтами, а також постійний контроль витрат і результатів, що дозволяє своєчасно коригувати маркетингові інструменти.

Модифікація характеристик, упаковки, дизайну. Адаптація продукту може включати зміну формули, вихідних матеріалів, комплектації, а також дизайну і пакування товару. Відповідність міжнародним стандартам і сертифікаціям. Кожен новий ринок висуває свої нормативні вимоги. Підприємство має забезпечити повну відповідність продукції міжнародним стандартам і локальним технічним регламентам. Наприклад, промислові товари часто

потребують сертифікації відповідно до ISO чи CE-маркування для продажу на європейському ринку; харчова продукція — відповідати харчовим стандартам і санітарним нормам; текстиль — мати маркування про склад, горіння тощо згідно з вимогами країни-імпортера. Недотримання нормативних вимог робить вихід на ринок неможливим. Тому адаптація включає також підготовку всієї технічної документації, сертифікацію продукції, оформлення сертифікатів походження (EUR.1) чи дозволів на експорт / імпорт. Часто на цьому етапі потрібні консультації з місцевими експертами або допомога державних служб (експортно-кредитного агентства, торговельних представництв) для розуміння конкретних умов виходу. Сучасні споживачі дедалі більше цінують товари, що відповідають екологічним і соціальним стандартам. Екологічна адаптація передбачає отримання «зелених» сертифікатів або маркувань (наприклад, ISO 14024, екологічна мітка ЄС), які підтверджують безпеку і «чистоту» продукції. Наявність таких сертифікатів відкриває додаткові ринки — в багатьох країнах Європи, Азії, Америки попит на екологічно сертифіковані товари зростає. Українські виробники вже відзначили успіх у цій сфері: продукти з екологічним маркуванням (наприклад, косметика із позначкою «Зелений журавлик») експортуються до Німеччини, США, Китаю та інших країн, що демонструє зростаючі можливості для стійкого експорту. Культурна адаптація враховує соціальні норми та релігійні традиції: наприклад, на ринках Близького Сходу виробники продуктів харчування уникають використання свинини або спиртових інгредієнтів, вводять халяльну сертифікацію; у деяких країнах взуття дарують без коробки і т. д. Соціальна адаптація може включати дотримання соціально-етичних норм: наприклад, відсутність дитячої праці при виготовленні товару, чесні умови праці, підтримка суспільних ініціатив. Усе це зміцнює довіру споживачів до бренду з України. Адаптація послуг має свої особливості, оскільки послуги нематеріальні, і їх якість значною мірою залежить від роботи персоналу та комунікації зі споживачем. Локалізація сервісу, персоналізація обслуговування.

Для успіху на зовнішньому ринку сервісний супровід повинен бути адаптований під клієнтів іншої країни. Це означає наявність локалізованої служби підтримки мовою споживачів, навчання персоналу враховувати культурні нюанси в обслуговуванні, а також персоналізацію підходу. Наприклад, компанії можуть пропонувати додаткові сервіси для кожного ринку (розширену гарантію, лояльністну програму, опціональні пакети послуг). Дослідження показують, що високий рівень післяпродажного сервісу є невід'ємною частиною товарної політики. Це створює відчуття надійності бренду і сприяє повторним покупкам. Важливо також врахувати особливості оплати та логістики: наприклад, впровадження популярних у регіоні платіжних систем чи доставку «від дверей до дверей» у великих містах.

Міжкультурна комунікація та підготовка персоналу. Ключовим аспектом є розвиток міжкультурних компетенцій у персоналу, який працюватиме з іноземним ринком. Навчання працівників, особливо менеджерів та продавців у крос-культурному спілкуванню підвищує ефективність переговорів і якість обслуговування. Міжкультурний тренінг допомагає розуміти ціннісні системи партнерів і клієнтів, уникати непорозумінь у діловому етикеті і зближуватися з аудиторією інших країн. Як зауважується в концепції крос-культурного навчання, основна мета такого тренінгу — дати працівникам стратегії, які дозволяють вести бізнес у середовищі, де неможливо застосувати єдиний набір правил чи поведінки. Іншими словами, навчання допомагає будувати гнучку комунікацію з урахуванням місцевих особливостей. Таким чином, підготовлений персонал стає ключовим ресурсом, що забезпечує добрий імідж компанії за кордоном і сприяє задоволенню локальних очікувань клієнтів. Використання цифрових технологій для глобальної доступності послуги. Цифрові технології відкривають нові можливості для адаптації послуг у міжнародному просторі. Онлайн-платформи, мобільні додатки, хмарні сервіси роблять послуги доступними будь-де. Підприємства активно використовують цифровий маркетинг і електронні канали комунікації для охоплення клієнтів у різних країнах. Крім того, пандемія

та кризові події показали: компанії з надійними платформами електронної комерції і стратегіями цифрового маркетингу набагато краще витримують виклики та можуть навіть виграти за рахунок зростання онлайн-активності. Впровадження CRM-систем, чат-ботів багатомовної підтримки, вебінарів і онлайн-консультацій — усе це підвищує доступність послуг для зарубіжних споживачів і скорочує бар'єри відстані. Впровадження штучного інтелекту у маркетинг і продажі вже показало перспективність: наприклад, українські компанії, використовуючи ШІ на етапі формування маркетингових стратегій, вдвічі покращили показники відкриттів і конверсій. Таким чином, цифровізація і інноваційні технології стають важливою складовою адаптації послуг на глобальному рівні.

Фінансове та організаційне забезпечення адаптаційного процесу. Впровадження адаптації вимагає значних ресурсів, тому бізнес має заздалегідь планувати фінансування цього процесу. Це передбачає формування окремого бюджету на дослідження ринків, розробку нових продуктів і маркетинг за кордоном, а також створення внутрішньої організаційної структури для управління експортною діяльністю. Багато країн, зокрема Україна, надають державну підтримку експортерам: існують програми грантів на інновації і участь у міжнародних виставках, механізми страхування експортних кредитів (через експортно-кредитні агентства) та пільгового кредитування. Наприклад, в Україні створено Офіс із розвитку підприємництва та експорту, а також Експортно-кредитне агентство (ЕКА), які пропонують інформаційну і фінансову підтримку бізнесу, що виходить на зовнішні ринки. Загалом фінансування адаптації має бути інтегроване у загальну стратегію компанії, а менеджмент — контролювати виконання бюджету, щоб не перевищити передбачені витрати. Напрями вдосконалення менеджменту адаптації українських товарів і послуг до міжнародного ринку.

Розробка національної стратегії підтримки експорту та адаптації українських брендів. Для системного підвищення ефективності адаптації необхідно, щоб держава та бізнес діяли спільно.

Важливо розробити спеціальну програму підтримки адаптації: це мають бути як фінансові стимули (субсидії, гранти на стандартизацію / сертифікацію, пільгове кредитування під експортні проєкти), так і інформаційно-консультаційні сервіси. Додатково може знадобитися національна програма промоції бренду «Made in Ukraine» з урахуванням адаптаційних аспектів. Важливим є також забезпечення участі у профільних міжнародних форумах, ярмарках і виставках — як ефективного способу демонструвати зразки українських товарів і послуг і заводити нові контакти. Адаптація в глобальному масштабі дедалі більше спирається на технологічні інновації. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє оперативно збирати і аналізувати великі масиви даних про закордонні ринки (Big Data-аналіз, аналітичні панелі, CRM). Використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання допомагає знаходити напрямки у споживчій поведінці та оптимізувати рекламні повідомлення. Цифрові інструменти забезпечують постійну взаємодію з клієнтами через месенджери, чат-боти і віртуальні тури по сервісам — що наближує послуги до споживачів у будь-якій точці світу. Інтеграція технологій блокчейн може підвищити прозорість ланцюжків постачання, а IoT (інтернет речей) — дозволити віддалено контролювати якість обладнання й сервісу за кордоном. Загалом впровадження цифрових і AI-рішень робить адаптацію швидшою і точнішою, а управління гнучкішим і передбачуванішим. Підвищення конкурентоспроможності через стандартизацію якості та сталий розвиток. Для довготривалого успіху на міжнародній арені українським компаніям необхідно одночасно поліпшувати якість продукції та дотримуватись принципів сталого розвитку. Стандартизація якості (сертифікація за ISO 9001, впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробництва) підвищує довіру іноземних партнерів та клієнтів. Така уніфікація процесів дозволяє гарантувати стабільність характеристик адаптованих товарів при одночасному скороченні витрат, бо стандартизація дає ефект масштабу.

Паралельно з цим стає дедалі важливішим екологічно стійкий розвиток. Прийняття міжнародних екологічних сертифікатів відкриває нові ринки і дає змогу виходити на тендери та укладати контракти там, де ціна не є єдиним критерієм. Зростає попит на «зелені» українські продукти — від косметики до харчових добавок у країнах ЄС, США, Азії. Дотримання екологічних вимог має здійснюватись на всіх рівнях: зниження викидів та відходів на підприємстві, використання перероблених матеріалів у пакуванні, енергоефективні технології. Подібна відповідальність за довкілля підвищує міжнародний імідж українських брендів і служить важливим конкурентною перевагою.

Формування системи підготовки кадрів у сфері міжнародного менеджменту. Однією з ключових проблем адаптації є нестача кваліфікованих кадрів, що володіють знаннями міжнародного маркетингу, логістики, мовами та міжкультурною комунікацією. Тому необхідно розвивати освітні програми і тренінги для менеджерів з міжнародного бізнесу. Це можуть бути спеціалізовані курси в університетах, корпоративні тренінги з адаптації, стажування за кордоном і програми обміну досвідом. Також важливо стимулювати підприємства залучати експертів з досвідом міжнародної торгівлі та іноземними мовами. Інвестиції у людський капітал дадуть відчутні дивіденди: підготовлені менеджери швидше орієнтуються у складних зарубіжних ринкових умовах і ефективно реалізовують адаптаційні стратегії. Важливим напрямком є розвиток партнерств і участь у міжнародних програмах (ЄС, СОТ, ОЕСР). Українським компаніям слід максимально використовувати переваги міжнародних співтовариств і торговельних угод. Залучення до європейських проєктів (наприклад, Ukraine Facility), членство у міжнародних організаціях (СОТ, OECD) і використання можливостей ЗВТ розширюють ринки збуту. Так, завдяки зусиллям держави, Україна нещодавно ратифікувала угоди про вільну торгівлю з Великою Британією, Ізраїлем та підписала умови з країнами Західної Європи. Угода з Великобританією вже дала свій ефект: у першому півріччі після набуття чинності

торгівля з Британією принесла Україні профіцит, водночас бізнес став активніше працювати на цьому ринку. Такі угоди відкривають доступ українським товарам з меншими митами і бар'єрами. Окрім державних ініціатив, підприємства можуть приєднуватись до галузевих кластерів, міжнародних торгових асоціацій, двосторонніх бізнес-платформ. Це сприяє налагодженню ділових зв'язків, обміну знаннями та залученню інвестицій у розвиток продукту.

2. Маркетинг як інструмент розвитку міжнародного співробітництва

Партнерська мережа за кордоном (дистриб'ютори, PR-агенції, маркетингові агенції) також значно полегшує адаптацію, адже місцеві партнери знають тонкощі ринку. Очікувані результати вдосконалення адаптаційного менеджменту. Покращення системи адаптації має привести до значних економічних і соціальних ефектів. По-перше, очікується зростання експорту: збільшення обсягів продажів за кордоном та стабільне нарощення частки зовнішньої торгівлі у доходах компаній. При цьому фінансові показники (прибуток, рентабельність) мають позитивно відобразитися на загальній економічній динаміці України. По-друге, вдосконалений адаптаційний менеджмент зміцнить імідж країни-виробника. Відомо, що вихід на міжнародний рівень підвищує репутацію бренду компанії. Українські бренди, які вийшли на світовий ринок з адаптованим і конкурентоспроможним товаром, підвищують загальний імідж "Made in Ukraine" і відкривають нові можливості для інших виробників. На макрорівні це сприятиме диверсифікації економіки, зменшенню залежності від внутрішнього ринку та зміцненню національної валюти. Важливо відзначити, що ефект адаптації не вимірюється лише фінансовими метриками. Він також включає налагодження міжнародних зв'язків, обмін технологіями, підвищення рівня компетенції національного бізнесу та інтеграцію України в глобальні виробничі ланцюги. В цілому, покращений адаптаційний менеджмент очікувано приведе до стійкого зростання експорту, створить імідж України як надійного

та інноваційного партнера і сприятиме загальному піднесенню конкурентоспроможності української економіки.

Маркетингова стратегія адаптації товарів до міжнародного ринку. Для багатьох підприємств вихід на міжнародний ринок є величезною можливістю, яка сприяє його розвитку, залученню нових клієнтів, а отже й отримання більше прибутку, нові партнерські угоди й більша впізнаваність компанії на ринку. Але є і певні виклики, якими є: наявності сильних конкурентів, які вже давно перебувають на тому чи іншому ринку, невідомість компанії та її продукції для нових споживачів, відмінності у культурі, традиціях, стандартах та певних регулюваннях тої чи іншої країни, в якій компанія прагне вести свою діяльність. Для цього підприємству необхідно проводити маркетингові дослідження і на їх основі будувати стратегію. Маркетингові дослідження допомагають знайти та проаналізувати важливу інформацію про певний ринок, його споживачів, які товари й послуги на цьому ринку мають попит, основних гравців, що є можливими конкурентами, культурні та релігійні особливості, особливості щодо регулювання та стандартизації тощо. Завдяки виявленню ключових особливостей, які покажуть підприємству, куди та як розширювати діяльність, на якого споживача орієнтуватись і що нового йому пропонувати, при цьому обходячи конкурентів, можна будувати стратегію. Маркетингова стратегія допоможе виявити основні цілі та мету компанії, тобто, чого саме вона хоче досягти при виході на нові ринки та що їй для цього знадобиться зробити. Після збору інформації та досліджень, побудови правильної маркетингової стратегії, компанія може почати створювати продукцію та адаптувати її під потрібний ринок та споживачів. На цьому етапі, головне пам'ятати та враховувати усі важливі аспекти, що знову таки включають культуру, традиції, релігію, звички та потреби споживачів. Для цього склад, вигляд, оформлення і збут продукції потрібно вже створювати або міняти під умови та потреби цього сегменту. Так, наприклад, певному товару доведеться змінювати упакування під певний колір або склад. Назва та інша інформація на обгортці чи упаковці мають

бути мовою країни, в якій відбувається діяльність. Адаптація необхідна і при просуванні товарів чи послуг, а саме реклама. Її також одразу створюють такою, що буде подобатись багатьом споживачам різних країн або підлаштовують, базуючись на тому, що привертає увагу або зацікавить споживача цього ринку. І звісно ж враховується, що навпаки може не сподобатись у рекламі або буде викликати негативні емоції у потенційних клієнтів. Наприклад, реклама певної американської чи європейської продукції, послуги якої, створюється на базі внутрішніх споживачів цих країн і може мати свої особливості, які для країн, наприклад, Близького Схожу будуть неприпустимі й не етичними через різницю культур та релігії. Для українських підприємств, також є важливими усі ці аспекти адаптації своєї продукції для міжнародного ринку. На цей час, вже існують вітчизняні компанії, що вийшли на ринки інших держав і показують гарні показники діяльності.

Маркетингові інструменти адаптації українських товарів. При ведені бізнесу та розширені його на новий ринок для кращої адаптації існує безліч маркетингових інструментів, які варто запроваджувати та використовувати на постійній основі. Наприклад, можна застосувати такий маркетинговий інструмент як комплекс 4P. Взагалі, комплекс маркетингу або маркетинг-мікс — це сукупність регульованих і контрольованих маркетингових засобів, які підприємство використовує з метою досягнення поставленої мети, бажаної реакції цільового ринку та задоволення його потреб. Комплекс 4P складається з наступних складових: product тобто товар, price — ціна, place — місце або поширення, розповсюдження та promotion — просування. Повертаючись до адаптації товарів на міжнародний ринок, компаніям, у тому числі й українським необхідно застосовувати комплекс 4P, по-перше, для зміни дизайну, складу, назви та бренду товарів, послуг. По-друге, для адаптації та установлення цін залежно від заробітних плат та платоспроможностей, цін на податки у певній країні. Наприклад, українські товари на європейському та американському ринку можуть мати більшу вартість ніж ці ж самі товари на

українському ринку, через вищі заробітні плати та в цілому вищу ціну за продукти у цих країнах. По-третє, компаніям необхідно знаходити та співпрацювати з якісними каналами збуту та дистриб'юторами своєї продукції, а також маркет-плейси, інтернет платформи, де компанія також буде збувати свій товар. Наприклад, українські товари, спрямовані на США можна збувати через такі американські платформи як Amazon та Ebay.

Просування через рекламу, а саме про необхідність її адаптації під певні культури та традиції або створення універсальної реклами. Щодо PR, то необхідно залучати та співпрацювати з локальними блогерами, та невеликими, але популярними компаніями. Наприклад, українські бренди косметики можуть співпрацювати з б'юті-блогерами та моделями, які будуть рекламувати їх косметичні засоби. Крім того, підприємствам необхідно удосконалювати, а то й кардинально змінювати свій бренд, щоб він був цікавим і більш привабливим для ринку та споживачів певної країни. Це може бути зміна логотипа та цілей, на такі, що більше використовують локальних особливостей, наприклад, додати або змінити елементи логотипа, щоб він мав місцеві символи чи кольори. Також, необхідна зміна або додання нових особливостей самим товарам або послугам.

Ще одним маркетинговим інструментом, що необхідно застосовувати при побудові стратегії адаптації продукції або послуг на міжнародний ринок є SWOT-аналіз. Такий аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості для нього і загрози, з якими може стикнутись. Цей інструмент допоможе вчасно виявити проблеми і допоможе створити вдалий план по покращенню і розвитку. Можливо застосування маркетингового комплексу 7P, який додає до стандартного ще три пункти. А саме: people — люди, process — процес, physical evidence — матеріальні, фізичні докази. Необхідно впроваджувати корпоративну культуру, що буде імпонувати місцевій культурі та звичаям. І звісно ж, це допоможе для залучення місцевих споживачів, які будуть довіряти тому, що є близьким для них. Процес надання послуг або продажу

товарів, адаптований під певний ринок, допоможе компанії покращити саму якість обслуговування та виробництва, залучення притаманних цьому ринку та необхідних норм та стандартів, зробить процеси оплати та доставки легшими, матеріальні докази, бренд (символіка, упаковка, сайт) мають бути підлаштовані під культуру країни, де буде вестись бізнес-діяльність з елементами, що будуть впізнавані та зрозумілими локальному споживачу. Таким чином, використання різних маркетингових інструментів, допомагає підприємствам підлаштувати своє виробництво, товар, послуги, їх продаж та забезпечення під необхідний ринок, де буде вестись діяльність. Українські підприємства активно розвиваються та виходять на міжнародний ринок. Головним таким ринком для нашої країни є країни Європи та Європейського Союзу. Україна активно продає зернові культури, олії, деревину та багато інших товарів. Але не зважаючи на це, Україна стикається з певними проблемами.

Найголовнішою проблемою у виході українських товарів на міжнародний ринок є негативна політична та економічна ситуація. Через військові дії, багато підприємств стикаються з проблемами у виготовлені, зберіганні та збуті своїх товарів. До цього ж, ще однією проблемою для українських підприємств є різниця в стандартах, контролі якості та регуляторних обмеженнях, які у країнах Європи набагато жорсткіші та більш контролюються ніж в Україні. Що більше, деякі товари українського виробництва не мають такої гарної якості як європейські. Це погіршує ситуацію для українських виробників і в конкурентному плані, адже вони й так не такі відомі, популярні і їм не так довіряє європейський споживач, а низька якість лише більше ускладнює конкурентні переваги. Україна може залучати іноземних інвесторів, які можуть вкладати в цікавий їм бізнес свою фінансову допомогу. Крім того, на законодавчому рівні варто вводити та затверджувати митні стандарти, стандарти та правові регуляцію якості виготовлення, просування та збуту товарів країн Європейського Союзу і належно контролювати їх дотримання. Розглянемо детальніше досвід українських підприємств у адаптації своєї продукції до потреб міжнародного

ринку. Впровадження CRM-системи з функціями масштабування дозволяє бренду зрости і вийти на міжнародний рівень. Необхідно зазначити, що основними викликами на європейському ринку є юридичні аспекти — отримання ліцензій, реєстрація, відкриття рахунків. Також певні труднощі виникають у пошуку приміщень через суворі обмеження щодо історичних будівель у Європі. Таким чином, можна зробити висновок, що для підприємств України, як і будь-якої країни можливість розширення свого ринку є актуальним і бажаним завданням, що дасть змогу розширитись та розвиватись, залучати нових споживачів і збільшувати прибуток. А Україні це допоможе стати конкуруючою і впізнаваною країною на ринку і звісно ж покращить економіку. При виході на міжнародний ринок, маркетинг допомагає компаніям дослідити ринок та свої можливості, створити стратегію, дослідити та проаналізувати споживачів, їх потреби, культурні, релігійні особливості, їх звички, а також проаналізувати головних конкурентів і їх переваги. Усі ці показники можна дослідити за допомогою різних маркетингових інструментів, маркетингові-комплекси 4P та 7P, що допомагають краще створювати, реалізувати та пристосовувати товар, ціну, місце, розповсюдження та просування, а також аналіз людей (споживачів, персонал), процес та необхідні фізичні докази (бренд). Також, важливість застосування SWOT-аналізу, що допоможе підприємству виявити сильні, слабкі сторони, свої можливості та загрози. Українські компанії продовжують розвиватись та намагатись виходити на світовий ринок товарів і послуг. Успішними прикладами стали такі компанії як Solmar, Farmak, Нова пошта та багато інших. Вони показують, що завдяки активному розвитку, правильному аналізу, застосуванню маркетингових інструментів та правильно побудованій стратегії, кожне підприємство здатне вийти на новий ринок. Хоча є і певні проблеми для українських компаній, якими є низька якість, недотримання необхідних норм та стандартів, політичні та економічні проблеми всередині країни, страх до нового і невідомого. Все це гальмує та ускладнює процес виходу на міжнародний ринок. Щоб покращити ситуацію, необхідна постійна підтримка з боку держави,

інвестиції, як державні, так і іноземні, запровадження міжнародних стандартів та регулюючих норм, чиє дотримання і виконання має контролюватись. Таким чином, адаптація українських товарів та послуг на міжнародний ринок є важливою метою українських підприємств, що вже зараз є цілком можливою і необхідною.

3. Глобальні ланцюги створення вартості та логістика в інтеграційному середовищі

Роль логістики у виході українських підприємств на зовнішні ринки. Міжнародна логістика охоплює всі процеси, пов'язані з плануванням, організацією, контролем та управлінням потоками товарів, інформації й коштів через кордони держав — від точки походження до кінцевого споживача. Основні характеристики міжнародної логістики: перетин кордонів, що означає необхідність дотримання митного, тарифного, регуляторного режиму; велика відстань, використання різних видів транспорту (морського, повітряного, залізничного, автомобільного) і часто — мультимодальних ланцюгів, потоків не лише товарів, але і інформації плюс фінансів: щоб забезпечити ефективність, необхідна якісна інформаційна підтримка; орієнтація на «правильний товар», у правильній кількості, у правильному місці, у правильний час, у правильному стані, за правильною ціною — класична логістична мета. Для українських підприємств, які виходять на зовнішні ринки, міжнародна логістика стає стратегічним інструментом конкурентоспроможності. Вона дозволяє: спрямовувати товари до нових ринків із дотриманням вимог щодо доставки, зберігання та документального оформлення; мінімізувати логістичні витрати та ризики при експорті, що підвищує маржинальність продукції; забезпечити високий рівень сервісу для закордонних партнерів — своєчасність, надійність, прозорість логістичних операцій. Для українських підприємств, прагнучих експортувати товари чи надавати послуги за кордон, логістика відіграє кілька ключових ролей: розширення ринків збуту, завдяки належній

логістиці стає можливим проникнення на віддалені ринки, зниження бар'єрів на шляху до клієнта; забезпечення конкурентоспроможності: логістичні витрати, час доставки та надійність постачання все більше впливають на рішення закордонних покупців — українським компаніям необхідно відповідати міжнародним стандартам; управління ризиками: перетин кордонів додає ризики — торгово-політичні (санкції, обмеження), транспортні (затримки, нестабільність маршрутів), митні і документальні, вірно спроєктована логістика допомагає мінімізувати ці ризики; виконання вимог щодо якості обслуговування: для зовнішніх ринків важливі не лише сам товар, але умови доставки (термін, стан, пакування, документи), належна логістика забезпечує задоволення вимог партнера; оптимізація витрат і підвищення гнучкості: обрані маршрути, засоби транспорту, партнерські логістичні ланки дозволяють знизити витрати та швидше реагувати на зміни на ринку. Враховуючи це, українським підприємствам доцільно враховувати, що вихід на зовнішній ринок — це не лише маркетинг чи виробництво, а й повноцінна логістична стратегія з урахуванням міжнародних потоків. Система логістики в European Commission (ЄС) базується на концепції мультимодального перевезення, інтеграції різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, морського, повітряного) та створенні сприятливого правового та інфраструктурного середовища для логістичних послуг. Основні елементи системи логістики ЄС8: мультимодальний транспорт — ЄС заохочує використання комбінацій видів транспорту задля ефективності, екологічності та зниження навантаження на один вид транспорту; цифровізація та стандартизація даних — ЄС прагне покращити сквозну цифрову інформацію щодо вантажу, транспорту й відправлень, наприклад, регламент Efti (Electronic Freight Transport Information) спрямований на оцифрування документації перевезень; інфраструктура та коридори TEN-T — розбудова трансєвропейських транспортних мереж (TEN-T) забезпечує ключові маршрути й інтермодальні вузли — це важливо для ефективної логістики на рівні ЄС7; стійкий розвиток, логістика повинна відповідати принципам

сталого розвитку: зменшення зовнішніх (екологічних) витрат, підвищення енергоефективності, зниження викидів CO_2. Для українських підприємств, які співпрацюють або хочуть співпрацювати з партнерами з ЄС (наприклад, перевізники, постачальники логістичних послуг), важливо врахувати такі вимоги та очікування: відповідність нормативній базі: перевезення, складування та логістичні операції повинні здійснюватися з урахуванням директив і регламентів ЄС (наприклад, щодо комбінованого транспорту, доступу до інфраструктури, інформаційних стандартів); цифровий обмін інформацією: партнери очікують, що інформація щодо руху вантажу, стану, документів буде доступною в електронному вигляді, що забезпечує прозорість, швидкість, мінімізацію паперового документообігу; ефективність та екологічність логістичних рішень: бізнес ЄС все більше орієнтований на «зелений» ланцюг поставок — відповідність стандартам енергоефективності, мінімізація простоїв, раціональне використання транспорту; мультимодальність і інтеграція ланцюга: очікується, що партнер може працювати в мультимодальному середовищі, використовувати різні режими транспорту, бути готовим до інтеграції в ланцюг, що частково охоплює ЄС; управління ризиками: з боку європейських компаній підвищена увага до ланцюга поставок, часу доставки, дотримання стандартів безпеки, митних правил, що означає, що потрібно мати відповідні документи. Умови та альтернативні напрямки розвитку для українських компаній: перед виходом на ринок ЄС або укладанням партнерства з європейськими логістичними операторами, оцінити, наскільки їх власні логістичні процеси відповідають вимогам ЄС (час, надійність, цифрова інформація, екологічність); налагодити систему збору та обміну даними (інформація про пересування вантажу, митні статуси, документи) з партнером із ЄС; вибирати мультимодальні рішення, якщо це доцільно для оптимізації витрат і часу, особливо при експортуванні з України до ЄС; враховувати вимоги щодо сталого розвитку: упаковка, транспортування, зберігання повинні задовольняти екологічні критерії; визначити чіткі KPI по доставці,

якості, відповідності документам, щоб бути конкурентоспроможними у співпраці з європейськими компаніями.

Вибір виду транспорту для експортних операцій — ключовий логістичний елемент. Він визначається такими факторами: обсяг і маса вантажу, характер товару (температурний режим, крихкість, цінність), географія ринку-одержувача, транспортна інфраструктура, час доставки, витрати, рівень ризику. Морський транспорт традиційно використовується українськими експортерами, особливо для об'ємних вантажів (агро-продукція, сировина, метал). Морські торгові порти України (наприклад, Порт Одеса) забезпечували великий обсяг експортних перевезень. Проте в умовах воєнних ризиків, блокування портів чи навігаційних обмежень даний вид транспорту може бути обмежений чи нестабільний. Залізничний транспорт в міжнародній логістиці України набуває дедалі більшої важливості, особливо як альтернатива морським шляхам. Він має переваги щодо певної місткості і стабільності, але одночасно — має виклики: різна ширина колії при переході кордонів (у випадку експортних маршрутів до ЄС/Азії), митні процедури, транзитні перепони. Автомобільний транспорт забезпечує гнучкість і швидкість доставки, особливо для ринків-одержувачів, які розташовані поруч із кордоном України чи в ЄС. Перевага — можливість «door-to-door» доставки, але зазвичай веде до більш високих витрат на тонну-кілометр та вищих ризиків простоя чи затримки. Авіаційний транспорт наразі недоступний. Мультимодальні рішення (комбінація видів транспорту) стають важливими для українських експортерів. Наприклад, модель міжнародного ланцюга доставки з України описує використання комбінованого маршруту з урахуванням витрат, часу і екологічного впливу. У часи воєнного стану та обмежень морської навігації українські компанії змушені переорієнтовуватись на альтернативні маршрути, зокрема через Польщу, Румунію чи інші транзитні держави. Інфраструктурні виклики: знищення чи пошкодження логістичних вузлів, нестача ресурсу (вантажівки, водії) та черги на кордонах впливають на вибір транспорту і маршруту. Висока ймовірність витрат на транспорт,

ризики затримок, необхідність сценаріїв резервних маршрутів — усі ці фактори повинні враховуватись на етапі планування.

Складування, пакування, митне оформлення, Incoterms. Складування — це критична ланка логістичної системи експорту: забезпечення безпечних умов зберігання до відправки, облік запасів, ефективне розміщення, зменшення простоїв. Згідно з українським законодавством, в режимі митного складу можна виконувати певні операції зі зберіганими товарами (сортування, перепакування, маркування) без зміни їх класифікації. Пакування — має враховувати міжнародні стандарти, умови транспорту (міжнародна пересилка, контейнеризація, вантажно-розвантажувальні операції), вимоги країни-одержувача (маркування, сертифікація, упаковка, що витримує вологість, удари, перевантаження). Наприклад, для групових відправок LTL/LCL українські компанії відзначають потребу у пакуванні, що забезпечує захист під час перевантажень і термін транспортування. Митне оформлення — один із ключових етапів, який впливає на час доставки, витрати, ризики. Підготовка документів: експортна декларація, комерційна інвойс-фактура, пакувальний лист, транспортні документи (наприклад, коносамент, авіанакладна, CMR-накладна), сертифікат походження, ліцензії (за потреби). В Україні експерти відзначають, що ефективність процедур логістики та митного обслуговування прямо впливає на час доставки. Перевантаження інфраструктури, нестача ресурсів митних комплексів і простої транспортних засобів значно подовжують строки. Законодавча база: правовідношення щодо митних режимів (експорт, транзит, митний склад) регулюється, зокрема, Митний кодекс України. Він визначає правовий статус товарів, складські операції, процедури оформлення. Українські підприємства повинні ретельно планувати митне оформлення, враховувати специфіку партнера-держави (європейські вимоги сертифікації, правила походження, екологічні вимоги) — недотримання приводить до затримок, штрафів чи навіть втрати партнера. Умови поставки за Incoterms визначають розподіл витрат, ризиків і обов'язків між продавцем (експортером)

і покупцем. В Україні це має додаткове значення через специфіку логістики і митного середовища. Наприклад, при умові EXW продавець мінімально залучений до транспортування чи митного оформлення — відповідальність лежить на покупці. В українській практиці зазначено, що застосування EXW передбачає, що покупець може сам вести експортні процедури або має брокера. Умови групи C (CFR, CIF, CPT, CIP) передбачають, що продавець організовує транспортування до зазначеного місця, але ризики/витрати переходять у певний момент. У контексті української логістики важливо, що митні органи враховують вибір транспортного режиму і документів — наприклад, авіадоставка за умовами CIF може бути визнана як невідповідна перевезенню повітряним транспортом. Експортна логістика включає цілу низку витрат: транспортування, пакування, упаковка, складування, митне оформлення, страхування, перевалка, простій, витрати на запас, втрати (пошкодження, брак), управління ланцюгом. Для українських компаній це особливо актуально через широкий спектр ризиків. Дослідження показують, що транспортна логістика становить значну частку загальних витрат ланцюга постачання. В умовах України, за даними аналізу групових відправок, інфраструктурні обмеження (черги на кордонах, перевантаження складів) створюють «вузькі місця», що призводять до підвищення витрат та затримок.

Оптимізація ланцюгів постачання. Оптимізація означає пошук рішень, які дозволяють знизити витрати, скоротити час доставки, підвищити надійність і гнучкість ланцюга. Основні напрямки: аналіз витрати-час: вибір маршруту, виду транспорту на основі балансування між витратами і часом доставки, при експорті до ЄС може бути вигідніше дорожчий транспорт із меншим часом доставки, щоб відповідати вимогам партнера; консолідація відправок: об'єднання партій (особливо при LTL/LCL) дозволяє знизити витрати на палету / тонну, але це потребує достатньої масштабу та правильного управління, зростає роль таких схем; гнучкі маршрути та альтернативи: в умовах ризиків (воєнні, інфраструктурні, митні) українські експортери повинні мати альтернативу маршруту, перевізника,

запасний порт або перевалочний пункт; зменшення запасів і простоїв: оптимальне управління запасами (не тримати занадто великі запаси, щоб не витрачати ресурси на зберігання) і скорочення часу простою вантажу, очікування в портах, кордонах; використання цифрових технологій і аналітики: наприклад, моделі інтегрованого управління ланцюгами доставки, мультрикритеріальний аналіз маршрутів (витрати, час, екологічність) — українські дослідження пропонують такі підходи; екологічний та сталий підхід: хоча це більше стосується пізніших розділів, але вже на етапі оптимізації ланцюга варто враховувати витрати, пов'язані з екологічною відповідальністю (наприклад, вибір маршруту з меншим впливом на довкілля може стати конкурентною перевагою). Аналіз групових відправок (LTL) з України показує: частка менших і середніх компаній у експорті значно зросла, що породило потребу у більш гнучких логістичних рішеннях. Дослідження української логістики під час воєнного правового режиму вказують на те, що транспортна логістика стикається з численними викликами: перебудова маршрутів, зростання витрат на логістику, зміни в логістичних потоках.

Висновки

Таким чином, адаптація концепції менеджменту, маркетингу та міжнародної логістики до глобального інноваційного середовища полягає в системній трансформації управління. Встановлено, що адаптація менеджменту в умовах глобальних інновацій вимагає переходу від ієрархічних структур до мережевих та гнучких моделей. Ключовим фактором стає розвиток людського капіталу та здатність організації до безперервного навчання. Цифровізація маркетингових стратегій та сучасний маркетинг зміщують фокус з продукту на клієнтський досвід та персоналізацію; використання Big Data та ШІ дозволяє компаніям не лише реагувати на попит, а й прогнозувати його, створюючи цінність у глобальному цифровому просторі. Створення інтелектуальної логістики обґрунтовано тим, що міжнародна логістика трансформується у концепцію Logistics 4.0. — це передбачає

впровадження блокчейну для прозорості ланцюгів постачання, використання моніторингу в реальному часі та оптимізацію маршрутів. Адаптація до глобального середовища вимагає високого рівня резильєнтності — здатності систем швидко відновлюватися після зовнішніх шоків, пандемій, геополітичних змін через диверсифікацію ринків та джерел постачання. Синергетичний ефект інтеграції доводить, що успіх на глобальному ринку можливий лише за умови крос-функціональної інтеграції. Отже, коли інноваційні методи управління підкріплюються цифровим маркетингом та гнучкою логістикою, виникає синергія, що забезпечує сталу конкурентну перевагу.

Список використаних джерел

1. Lebedieva N., Parfinenko T., Velychko O., Petrova O., Peresichna S. Digital Tools of Marketing Strategies in Hotel Branding I. Banyeva. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15, Issue 1, pp. 62–88. https://jitm.ut.ac.ir/article_90726.htmlhttps://jitm.ut.ac.ir/article_90726.html DOI: 10.22059/jitm.2023.90726
2. Лебедєва Н. А. Маркетингові дослідження як інструмент розробки концепції інвестиційного проекту. *Інтелект XXI*. Випуск 1/2020. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.9
3. Лебедєва Н. А. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171
4. Лебедєва Н. А. та ін. Маркетингова стратегія інноваційного безпекового розвитку в контексті управління ресурсозбереженням та технологічної реструктуризації конкурентоспроможного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1 (272). С. 95–103. http://dndiime.org/wp-content/uploads/2024/03/1_2024.pdf
5. Лебедєва Н. А. та ін. Менеджмент логістичних проектів енергозбереження в інноваційно орієнтованих організаціях в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 90–99. (2024-08-16). https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.90

6. Лебедєва Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2024 р., № 3(133). С. 71–75. https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-10
7. Лебедєва Н. А. та ін. Моделювання системи логістики та інноваційного менеджменту підприємств в умовах диджиталізації бізнес-процесів. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 2(284). С. 32–44. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44 DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44
8. Магія штучного інтелекту: маркетинг та продажі, або просто додай ШІ. URL: https://www.export.gov.ua/history-of-success/mahiia-shtuchnoho-intelektu-marketynh-ta-prodazhi-abo-prosto-dodai-shi
9. Митний кодекс України. Official website of the Parliament of Ukraine. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/4495-17/print
10. European Union E. C. D. M. Multimodal logistics in the context of EU policies. URL: https://unece.org/sites/default/files/2022-11/6(b2)_EU_UN%20Intermodal%20Working%20Party%20(1).pdf
11. Hutareva Y., Hutsu A. International marketing as a tool for company adaptation and growth in the context of globalization. *Economics: time realities*. 2025. Vol. 1, no. 77. P. 23–29. URL: https://doi.org/10.15276/etr.01.2025.3.
12. International logistics: what is it and how do you optimise its operations? Mecalux International Warehouse Storage Solutions. URL: https://www.mecalux.com/blog/international-logistics
13. Logistics. Mobility and Transport. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/logistics_en
14. Multimodal and combined transport. Mobility and Transport. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/multimodal-and-combined-transport

Ключові слова: *управління, логістика, маркетинг, маркетинговий інструмент, глобальні ланцюги.*

УДК 658.15:004.9:640.4
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-6

Власюк Карина Вікторівна,
в. о. завідувача кафедри менеджменту, доцент,
доктор філософії з менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6209-5525

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Постановка проблеми

Цифрова трансформація перетворилася з технологічної опції на умову виживання підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Пандемічні обмеження, повномасштабна війна, розриви ланцюгів постачання та стрімка зміна споживчої поведінки прискорили перехід галузі до цифрових бізнес-моделей: систем онлайн-бронювання, безконтактного обслуговування, цифрових меню, аналітики даних та інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами. Водночас сама по собі наявність цифрових технологій не гарантує успіху: їхнє впровадження потребує значних і, що важливо, своєчасних фінансових вкладень, а підприємства галузі традиційно вирізняються сезонністю доходів, капіталомісткістю та підвищеною чутливістю до коливань платоспроможного попиту. За таких умов саме фінансова стійкість стає ресурсною опорою цифрової трансформації: підприємство, яке не контролює свою фінансову стійкість, не може ані профінансувати цифровізацію, ані утримати її результати.

Попри значну кількість досліджень з фінансового аналізу та з цифровізації окремо, у науковій літературі бракує методичних

розробок, які поєднували б ці два напрями в єдину конструкцію — тобто розглядали б оцінювання фінансової стійкості саме як інструмент забезпечення цифрової трансформації підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Здебільшого методики оцінювання фінансової стійкості мають універсальний характер і не враховують ні галузевої специфіки гостинності, ні зв'язку з потребами цифровізації. Це породжує розрив між фінансовим менеджментом і цифровою стратегією, унаслідок якого рішення про впровадження технологій ухвалюються без належного врахування ресурсних можливостей підприємства.

Мета цього параграфа полягає в обґрунтуванні науково-методичного підходу до управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу, орієнтованого на ресурсне забезпечення їхньої цифрової трансформації, та в апробації цього підходу на прикладі реальних підприємств галузі. Для досягнення мети послідовно розглянуто специфіку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що визначає особливості управління їхньою фінансовою стійкістю; сутність фінансової стійкості та її місце в системі менеджменту підприємства; зв'язок фінансової стійкості з цифровою трансформацією; наявні методи оцінювання фінансової стійкості; авторський інтегральний підхід до її оцінювання з метою цифровізації; а також практичні результати його застосування та рекомендації для управлінських рішень.

Особливої гостроти проблема набуває в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу зазнали відчутних втрат через падіння попиту, релокацію, руйнування інфраструктури та загальну економічну нестабільність, що суттєво послабило їхню фінансову основу [5]. Водночас саме цифровізація розглядається як один із чинників відновлення галузі, оскільки дає змогу скоротити витрати, відкрити нові канали збуту та підвищити гнучкість бізнесу. Це загострює суперечність між потребою в цифровій трансформації та обмеженістю фінансових ресурсів для її здійснення, а отже підвищує

значення обґрунтованого оцінювання фінансової стійкості як основи рішень про цифровізацію. У таких умовах помилкове рішення про передчасну або надмірну цифровізацію може остаточно підірвати фінансову стійкість підприємства, тоді як зволікання загрожує втратою конкурентних позицій.

Наукова новизна викладеного матеріалу полягає в розробленні інтегрального науково-методичного підходу до оцінювання фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу, у якому стійкість розглянуто крізь призму двох взаємодоповнювальних комплексів індикаторів — ефективності формування фінансових ресурсів та ефективності управління ними, — стандартизованих відносно еталонного значення й зважених за вагомістю, а отриману інтегральну оцінку прямо пов'язано з готовністю підприємства до цифрової трансформації. Такий підхід дає змогу не лише діагностувати рівень фінансової стійкості, але й обґрунтувати управлінські рішення щодо доцільності, масштабу та черговості цифровізації бізнес-процесів.

Специфіка підприємств готельно-ресторанного бізнесу як чинник управління фінансовою стійкістю

Управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу не можна механічно запозичити з інших галузей, оскільки сам характер результату їхньої діяльності є особливим. Послуга гостинності вирізняється трьома фундаментальними властивостями — невідчутністю, невіддільністю та неоднорідністю, — які безпосередньо впливають на фінансові параметри діяльності [15; 16; 20; 21; 22]. Невідчутність означає, що послугу не можна оцінити чи перевірити до моменту її споживання, а отже доходи підприємства значною мірою залежать від сприйняття якості та репутації. Невіддільність указує на те, що виробництво й споживання послуги відбуваються одночасно за участі споживача, унаслідок чого підприємство не може накопичувати готову продукцію як запас і змушене утримувати потужності в постійній готовності.

Неоднорідність відображає мінливість якості послуги залежно від конкретного виконавця, клієнта, дати й часу, що ускладнює стандартизацію та контроль витрат.

Зазначені властивості мають прямі фінансові наслідки. Неможливість накопичувати послугу як запас підвищує значення завантаженості потужностей: кожне непродане місце в готелі чи незайнятий столик у ресторані є безповоротно втраченим доходом, який неможливо компенсувати пізніше. Це робить доходи підприємства надзвичайно чутливими до коливань попиту й посилює роль управління завантаженням. Мінливість якості, своєю чергою, породжує спокусу «індустріалізації» послуг — поділу операцій обслуговування на дрібні стандартизовані завдання, що дають змогу залучати менш кваліфікований персонал. Проте такий шлях має фінансові межі: надмірна стандартизація знижує сприйману цінність послуги та може зменшити готовність споживачів платити, тоді як ставка на висококваліфікований персонал підвищує витрати на оплату праці. Управління фінансовою стійкістю в цьому полі є пошуком балансу між стандартизацією заради економії та персоналізацією заради цінності.

Друга група чинників пов'язана з макроекономічними та галузевими особливостями. Підприємствам готельно-ресторанного бізнесу притаманна виражена сезонність, що спричиняє суттєві коливання обсягів виручки від реалізації протягом року й ускладнює рівномірне фінансування поточних потреб та інвестицій. Капіталомісткість галузі, особливо в готельному сегменті, зумовлює високу частку необоротних активів і потребу в значних початкових вкладеннях, які повертаються впродовж тривалого періоду [13]. Висока залежність від платоспроможності фізичних осіб робить галузь однією з найбільш вразливих до економічних спадів і криз [14]. Сукупність цих чинників означає, що фінансова стійкість підприємств готельно-ресторанного бізнесу є не статичним станом, а динамічною характеристикою, яку потрібно постійно відстежувати й коригувати.

Третя група чинників стосується структури оборотного капіталу та ліквідності. Значну частину оборотного капіталу підприємств

готельно-ресторанного бізнесу становлять запаси — продукти, напої, витратні матеріали, — що мають обмежений строк придатності та потребують ретельного управління. Саме тому найбільш ризикованим аспектом втрати фінансової стійкості для таких підприємств є зниження рівня ліквідності, спричинене надлишковими або, навпаки, недостатніми запасами. Це зумовлює підвищену увагу менеджменту до управління запасами як до прямого чинника фінансової стійкості. Нарешті, соціально орієнтований характер бізнесу висуває підвищені вимоги до добору й кваліфікації персоналу, що також впливає на структуру витрат і, опосередковано, на фінансові результати. Окремої уваги заслуговує дилема стандартизації та персоналізації послуг, що має прямий фінансовий вимір. Гостинність історично розглядалася як сектор, що спирався на модель конкурентної переваги, засновану на низьких навичках персоналу та недосвідчених практиках управління людськими ресурсами. Проте сучасне висококонкурентне середовище висуває до підприємств готельно-ресторанного бізнесу високі вимоги щодо якості послуг, яка залежить від удосконаленого підходу до управління персоналом, зокрема від залучення працівників із вищою категорією знань і компетенцій [18; 19]. Унаслідок цього підприємство постає перед вибором між «індустріалізацією» обслуговування заради зниження витрат і ставкою на кваліфікований персонал заради підвищення цінності, і кожен із цих шляхів по-різному впливає на структуру витрат та фінансову стійкість.

Важливою рисою галузі є також відносна автономність її динаміки від загальноекономічних циклів. Аналіз світових тенденцій свідчить, що основні показники розвитку готельного бізнесу нерідко демонструють позитивні темпи зростання навіть на тлі низхідних трендів економічного розвитку, що дозволяє зробити висновок про переважно структурний, а не суто циклічний характер змін у сфері готельно-ресторанних послуг. Водночас готельно-ресторанний бізнес як вид підприємницької діяльності виявляється доволі наближеним до ринкових коливань попиту та пропозиції, що робить його

фінансову стійкість чутливою до зовнішніх шоків. Це поєднання структурної стійкості галузі загалом і ринкової вразливості окремих підприємств посилює потребу в індивідуалізованому, а не усередненому оцінюванні фінансової стійкості.

Нарешті, ефективність готельно-ресторанного бізнесу насамперед пов'язана зі ступенем ефективності управління, а отже управління діяльністю підприємств галузі має більше концентрувати увагу саме на показниках ефективності та рентабельності. Для досягнення потрібного рівня прибутковості важливо залучати всі наявні в розпорядженні підприємства інструменти, а особливості діяльності, зосереджені навколо сезонності та капіталомісткості, вимагають їхнього врахування при плануванні довгострокової стратегії розвитку. Зазначене підтверджує, що фінансова стійкість підприємств готельно-ресторанного бізнесу є передусім результатом якості управління, а не лише сприятливих зовнішніх умов, і саме тому потребує системного інструментарію оцінювання [4]. Систематизацію специфічних рис підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їхніх наслідків для управління фінансовою стійкістю подано в таблиці 1.

Таблиця 1 — Специфічні риси підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їхні наслідки для управління фінансовою стійкістю

Специфічна риса	**Наслідок для управління фінансовою стійкістю**
1	2
Невідчутність послуги	Залежність доходів від репутації та сприйняття якості
Невіддільність виробництва й споживання	Неможливість накопичувати послугу як запас; значення завантаженості потужностей
Неоднорідність якості	Ускладнення стандартизації та контролю витрат
Сезонність попиту	Коливання виручки, ускладнення рівномірного фінансування

Продовження таблиці 1

1	2
Капіталомісткість	Висока частка необоротних активів, тривалий період окупності
Залежність від платоспроможності населення	Підвищена вразливість до економічних спадів
Висока частка запасів в оборотному капіталі	Ризик зниження ліквідності
Соціально орієнтований сервіс	Підвищені вимоги до кваліфікації персоналу та витрат на оплату праці

Урахування розглянутої специфіки є обов'язковою передумовою побудови адекватної системи управління фінансовою стійкістю. Універсальні методики, що ігнорують невідчутність, невіддільність і неоднорідність послуги, сезонність, капіталомісткість та особливу роль запасів, дають викривлену картину й можуть призвести до хибних управлінських рішень. Саме тому подальший виклад спирається на галузево адаптований погляд на фінансову стійкість, у якому її показники добираються й інтерпретуються з огляду на природу гостинності та на потреби цифрової трансформації.

Організаційно-економічний механізм діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Управління фінансовою стійкістю не існує саме по собі; воно вбудоване в ширшу конструкцію — організаційно-економічний механізм діяльності підприємства. Цей механізм є важливою ланкою, що об'єднує комплекс методів, функцій, інструментів і підходів, спрямованих на створення, оптимізацію та вдосконалення ресурсів підприємства. Його основними завданнями є забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств шляхом раціонального використання ресурсів, розвитку розробок і впровадження інноваційних рішень, а також підвищення загальної ефективності роботи [2]. Для підприємств

готельно-ресторанного бізнесу організаційно-економічний механізм набуває особливого значення, оскільки саме він узгоджує суперечливі вимоги соціально орієнтованого сервісу, сезонної економіки та цифрової трансформації.

Упровадження організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємств дає низку переваг і перспектив: підвищення ефективності та конкурентоспроможності; розширення співпраці й обміну знаннями; підтримку культури інновацій та експериментів; покращення процесу ухвалення рішень; розширення доступу до фінансування й ресурсів для підтримки та масштабування управлінських ініціатив [9]. Кожна з цих переваг має фінансовий вимір: ефективніше використання ресурсів зміцнює фінансову стійкість, а покращене ухвалення рішень знижує ризик нераціональних вкладень.

Функціональне наповнення організаційно-економічного механізму охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію, кожна з яких має власний внесок у фінансову стійкість. Планування визначає цільові фінансові параметри й передбачає коливання попиту, що особливо важливо для сезонної галузі. Організація формує структуру, у межах якої реалізуються бізнес-процеси та розподіляються ресурси. Мотивація забезпечує зацікавленість персоналу в результатах, що в сервісному бізнесі прямо впливає на якість послуг і доходи. Контроль відстежує відхилення фактичних показників від планових і дає сигнал для коригувальних дій. Координація узгоджує дії підсистем, запобігаючи дисбалансам, що можуть підірвати фінансову рівновагу. Інструментами механізму є методи фінансового аналізу й планування, системи бюджетування, моделі оцінювання, а також цифрові засоби збору й оброблення інформації. Гармонійне поєднання функцій та інструментів механізму є передумовою як фінансової стійкості, так і успішної цифрової трансформації. Тому управління фінансовою стійкістю варто розглядати як базисну складову організаційно-економічного механізму, що визначає ресурсні межі реалізації всіх інших його функцій.

Структурна побудова механізму спирається на загальні характеристики організації, що враховують вертикальні та горизонтальні рішення щодо розподілу й координації діяльності. Ключовими структурними питаннями для будь-якого підприємства є діапазон контролю, горизонтальна або вертикальна організація, формалізація завдань та централізація чи децентралізація діяльності. Важливим чинником, пов'язаним із підходом на випадок непередбачуваних ситуацій, є вибір між механістичною та органічною організаційними структурами. Дослідження свідчать, що підприємства, які діють у складнішому та невизначенішому середовищі, працюють краще, коли використовують переважно органічну структуру, тоді як підприємства в менш складному та стабільному середовищі досягають кращих результатів за механістичної структури. Для готельно-ресторанного бізнесу, що функціонує в умовах підвищеної турбулентності, це означає доцільність гнучкіших, органічних структур, спроможних швидко адаптуватися до змін.

Удосконалення системи управління підприємством є вирішальним кроком до модернізації менеджменту та максимізації ефективності. У процесі впровадження, незалежно від обраного підходу до управління, важливо робити акцент на корекції наявної системи управління, що передбачає не лише встановлення прийнятної організаційної структури, але й постійні зусилля для підтримання адаптивності обраного режиму управління. Саме адаптивність є тією властивістю, що пов'язує організаційно-економічний механізм із цифровою трансформацією: підприємство, яке здатне постійно коригувати свою систему управління, легше засвоює цифрові інновації. Управління фінансовою стійкістю забезпечує ресурсне підґрунтя цієї адаптивності, гарантуючи, що зміни в системі управління не порушать фінансової рівноваги.

Таким чином, організаційно-економічний механізм утворює рамку, у межах якої відбувається управління фінансовою стійкістю та цифрова трансформація. Він задає функції, методи й інструменти, а фінансова стійкість визначає ресурсні можливості їхньої

реалізації. Розгляд фінансової стійкості поза цією рамкою був би неповним, оскільки втратив би зв'язок із загальною логікою управління підприємством. Тому подальший аналіз сутності фінансової стійкості спирається на розуміння її ролі як базисної складової організаційно-економічного механізму діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Сутність фінансової стійкості та її місце в системі менеджменту підприємства

Фінансова стійкість належить до ключових характеристик фінансового стану підприємства, проте її зміст не вичерпується статичним співвідношенням власних і позикових коштів. В основі визначення сутності фінансової стійкості лежать дві взаємопов'язані складові — стійкість функціонування та стійкість розвитку [3]. Стійкість функціонування характеризує здатність підприємства безперебійно провадити поточну діяльність, своєчасно виконувати зобов'язання та зберігати платоспроможність за поточних умов. Стійкість розвитку відображає здатність підприємства нарощувати потенціал, фінансувати оновлення та інвестувати в майбутнє, не втрачаючи рівноваги. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу обидві складові однаково важливі: перша забезпечує виживання в умовах сезонних коливань, друга — спроможність здійснювати цифрову трансформацію.

Принципово важливо, що фінансова стійкість є інтегральною властивістю, якій підлягають не лише підприємство загалом, але і його окремі підсистеми та бізнес-процеси. У структурі підприємства готельно-ресторанного бізнесу можна виокремити фінансову, логістичну, торгово-оперативну, техніко-технологічну, управлінську, організаційну та кадрову підсистеми, кожна з яких має власний внесок у загальну стійкість. Аналогічно бізнес-процеси поділяються на основні, забезпечувальні та управлінські, і збій у будь-якому з них здатний порушити фінансову рівновагу. Базисною складовою управління всіма цими підсистемами й процесами є саме управління

фінансовою стійкістю, оскільки воно визначає ресурсні межі їхнього функціонування та розвитку. Цей системний погляд відрізняє запропонований підхід від традиційного, що зводить фінансову стійкість до набору відокремлених коефіцієнтів.

Місце управління фінансовою стійкістю в системі менеджменту підприємства визначається його сполучною роллю.

Розмежування стійкості функціонування та стійкості розвитку має практичне значення для управління. Стійкість функціонування забезпечується передусім ефективним управлінням оборотним капіталом, ліквідністю та поточними зобов'язаннями; її втрата виявляється в неспроможності своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями та підтримувати безперебійну діяльність. Стійкість розвитку забезпечується раціональною структурою капіталу, достатністю власних джерел фінансування та здатністю залучати ресурси для оновлення; її втрата виявляється в нездатності фінансувати інвестиції та модернізацію. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу обидва типи стійкості тісно переплетені: сезонні коливання насамперед загрожують стійкості функціонування, тоді як потреба в цифровій трансформації висуває вимоги до стійкості розвитку. Збалансоване управління обома типами стійкості є запорукою того, що підприємство не лише виживе в поточному періоді, але й матиме ресурси для майбутнього розвитку, зокрема для цифровізації. З одного боку, воно спирається на дані бухгалтерського та управлінського обліку, фінансового аналізу й планування; з іншого — постачає інформаційну основу для стратегічних рішень, зокрема рішень про інвестиції, оновлення та цифровізацію. Управління фінансовою стійкістю не є відокремленою функцією; воно пронизує всю систему менеджменту, узгоджуючи фінансові можливості підприємства з його стратегічними намірами. Особливість підприємств готельно-ресторанного бізнесу полягає в тому, що формування споживчої вартості відбувається безпосередньо під час надання послуг, а отже фінансова стійкість тісно пов'язана з якістю обслуговування та задоволеністю споживачів. Це означає, що управління фінансовою

стійкістю в гостинності обов'язково має спиратися на маркетингові дослідження споживчого ринку, орієнтацію на цільовий сегмент і врахування цінностей споживачів.

Специфічний характер процесу управління та оцінювання фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу обумовлений особливостями організації їхніх бізнес-процесів у турбулентних умовах. По-перше, споживча вартість формується безпосередньо під час надання основних і додаткових послуг споживачам, що тісно пов'язує фінансові результати з якістю обслуговування. По-друге, соціальний характер бізнесу, спрямований на задоволення різновекторних потреб споживачів, зумовлює орієнтацію управління фінансовою стійкістю на цільовий сегмент і максимальне врахування цінностей та переваг гостей; саме тому весь процес управління фінансовою стійкістю має ґрунтуватися на маркетингових дослідженнях споживчого ринку, адже високий рівень обслуговування й задоволеності споживачів є однією з передумов прибутковості та, відповідно, фінансової стійкості [10; 11]. По-третє, оптимальна структура оборотного капіталу підприємств галузі значною мірою складається із запасів, тому найбільш ризикованим аспектом втрати фінансової стійкості є зниження ліквідності, що зумовлює підвищену увагу менеджменту до управління запасами. По-четверте, соціально орієнтований характер бізнесу висуває підвищені вимоги до добору й кваліфікації персоналу, що також впливає на структуру витрат.

Практичне застосування фінансового аналізу апробувало низку методів, прийнятних для оцінювання фінансової стійкості, проте для задоволення потреб цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу їх доцільно поєднувати. Можна залучати оцінювання рівня фінансової стійкості шляхом розрахунку абсолютних та відносних індикаторів, методи бальної оцінки для інтегрального оцінювання, рейтингову оцінку, а також дискримінантні моделі визначення загрози банкрутства. Поєднання цих методів у межах єдиного підходу дає змогу подолати обмеженість кожного з них окремо та сформувати цілісну картину фінансової стійкості, придатну для

обґрунтування рішень про цифровізацію. Саме на такому поєднанні ґрунтується запропонований далі науково-методичний підхід.

Така багатовимірність фінансової стійкості зумовлює потужність її показників, що різниться залежно від особливостей конкретного підприємства, регіону та сфери діяльності. Один і той самий рівень коефіцієнта автономії може свідчити про стійкий стан для одного підприємства й бути тривожним сигналом для іншого, якщо вони працюють у різних сегментах чи регіонах. Саме тому оцінювання фінансової стійкості не може зводитися до механічного порівняння з універсальними нормативами; воно потребує врахування галузевого та територіального контексту, а також зіставлення з еталонними підприємствами схожого профілю. Цей висновок є відправною точкою для побудови авторського науково-методичного підходу, викладеного далі.

Узагальнюючи, фінансову стійкість підприємства готельно-ресторанного бізнесу слід розуміти як інтегральну, динамічну та галузево зумовлену характеристику, що відображає здатність підприємства зберігати рівновагу під час поточної діяльності та фінансувати власний розвиток, зокрема цифрову трансформацію. Таке розуміння задає вимоги до інструментарію її оцінювання: він має бути інтегральним, щоб охопити багатовимірність стійкості; динамічним, щоб відстежувати її зміну в часі; галузево адаптованим, щоб урахувати специфіку гостинності; та орієнтованим на цифровізацію, щоб пов'язати оцінку з рішеннями про впровадження технологій. Жодна з наявних окремих методик не задовольняє всіх цих вимог одночасно, що й обґрунтовує потребу в розробленні спеціального науково-методичного підходу.

Управління запасами та ліквідністю як ключовий чинник фінансової стійкості

Окремого розгляду потребує управління запасами та ліквідністю, яке для підприємств готельно-ресторанного бізнесу є чи не найважливішим практичним аспектом забезпечення фінансової

стійкості. Як уже зазначалося, значну частину оборотного капіталу таких підприємств становлять запаси — продукти харчування, напої, витратні матеріали, — що мають обмежений строк придатності. Це створює подвійний ризик: надмірні запаси зв'язують кошти й загрожують псуванням, тоді як недостатні запаси спричиняють перебої в обслуговуванні та втрату доходу. Оптимальне управління запасами полягає в постійному балансуванні між цими крайнощами, а його якість безпосередньо позначається на ліквідності та, відповідно, на фінансовій стійкості.

Цифрові технології відкривають нові можливості для управління запасами. Системи прогнозування попиту на основі аналітики даних дають змогу точніше планувати закупівлі з урахуванням сезонності, днів тижня та подій, знижуючи як надлишки, так і дефіцит. Автоматизовані системи обліку відстежують рух запасів у режимі реального часу, виявляють відхилення та запобігають втратам. Інтеграція цих систем із постачальниками уможливлює постачання точно вчасно, що зменшує обсяг зв'язаних у запасах коштів. Таким чином, цифровізація управління запасами є прикладом того, як цифрова трансформація безпосередньо зміцнює фінансову стійкість, підтверджуючи двосторонній характер їхнього зв'язку.

Управління ліквідністю не зводиться до управління запасами; воно охоплює також управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, грошовими потоками й короткостроковими зобов'язаннями. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що працюють переважно з готівковими та картковими розрахунками, характерний відносно швидкий приплив коштів від основної діяльності, проте сезонність створює періоди, коли витрати перевищують надходження. Управління ліквідністю в такі періоди потребує завчасного формування резервів і ретельного планування грошових потоків. Саме тому показники ліквідності та забезпеченості власними оборотними коштами посідають центральне місце в запропонованому далі підході до оцінювання фінансової стійкості.

Зв'язок управління запасами й ліквідністю з фінансовою стійкістю має й стратегічний вимір. Підприємство, яке навчилося ефективно управляти своїми оборотними активами, вивільняє кошти, що можуть бути спрямовані на розвиток, зокрема на цифрову трансформацію. Натомість підприємство, що постійно стикається з проблемами ліквідності, змушене спрямовувати всі ресурси на підтримання поточної діяльності й не має змоги інвестувати в майбутнє. Отже, управління запасами та ліквідністю є не лише поточним операційним завданням, але й передумовою стратегічного розвитку, що робить його невід'ємною складовою системи управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Цифрова трансформація готельно-ресторанного бізнесу та роль фінансової стійкості як її ресурсної опори

Цифрова трансформація підприємств готельно-ресторанного бізнесу — це не одноразове впровадження окремих технологій, а комплексний процес перебудови бізнес-процесів, управлінських практик і моделей створення цінності на основі цифрових інструментів. Він охоплює управління бізнес-процесами, управління знаннями та навчанням персоналу, управління комунікаціями, управління змінами, а також управління цифровими програмами та проектами. Кожен із цих напрямів потребує ресурсного забезпечення, і саме рівень фінансової стійкості визначає, наскільки підприємство спроможне профінансувати трансформацію та утримати її результати. Цифровізація, що не спирається на достатню фінансову основу, ризикує залишитися незавершеною, поглинувши ресурси без віддачі.

Концептуальною основою цифрової трансформації підприємств готельно-ресторанного бізнесу є доктрина цифровізації, що визначає її мету, завдання, предмет, об'єкт та застосування функціональних моделей безперервного вдосконалення за логікою «плануй — виконуй — перевіряй — дій». Доктрина задає загальну рамку, у межах якої цифровізація постає не як хаотичне впровадження окремих рішень, а як упорядкований процес із чітко визначеним

функціональним призначенням інструментарію та структурою цифрового алгоритму управління підприємством. Цей алгоритм передбачає послідовний перехід від оцінювання поточного стану до планування змін, їх упровадження та контролю результатів, що робить цифровізацію керованою й вимірюваною. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу доктрина цифровізації має враховувати галузеву специфіку, зокрема соціальний характер послуг та сезонність, а її реалізація неможлива без достатнього рівня фінансової стійкості, що забезпечує ресурсну підтримку кожного етапу [1].

Цифрова трансформація охоплює кілька взаємопов'язаних управлінських напрямів, кожен з яких потребує ресурсного забезпечення. Управління бізнес-процесами визначає обсяг змін відповідно до стратегії та цінностей, які потрібно реалізувати. Управління знаннями й навчанням фокусується на компетенціях та навичках персоналу як ключових чинниках успіху цифровізації, що потребує розроблення навчальних програм і проведення тренінгів. Управління комунікаціями забезпечує інформаційну взаємодію всередині підприємства під час трансформації. Управління змінами визначає необхідні зміни та аналізує їхній вплив на бізнес за критеріями фінансів, технологій і здійсненності. Управління програмами та проектами формує регламентну основу цифровізації як складного процесу, що потребує моделі найкращої практики та чітко визначеної організаційної структури. Спільним для всіх цих напрямів є те, що їхня реалізація залежить від фінансових можливостей підприємства, а отже від рівня його фінансової стійкості.

Для кількісного вимірювання глибини цифрової трансформації доцільно використовувати індекс цифровізації, що ґрунтується на положеннях системної економічної теорії. Згідно з нею, підприємство розглядається як соціально-економічна система, у якій виокремлюють чотири типи елементів — об'єктний, середовищний, процесний і проектний, — що утворюють так звану тетраду цифровізації. Ефективна цифровізація відбувається за гармонійного, збалансованого розвитку всіх чотирьох елементів; домінування одного

з них над іншими свідчить про нерівноважну цифровізацію, що знижує її загальну результативність. Інтенсивність взаємодії між елементами тетради вимірюється відповідними показниками, на основі яких розраховується індекс цифровізації, що набуває значень від нуля до одиниці. Градації індексу дають змогу віднести підприємство до одного з рівнів цифрової зрілості — від украй низького до максимального. Шкалу рівнів цифрової зрілості подано в таблиці 2.

Таблиця 2 — Шкала рівнів цифрової зрілості підприємства за індексом цифровізації

Діапазон індексу цифровізації	Рівень цифрової зрілості
0,0–0,2	Украй низький
0,2–0,5	Низький
0,5–0,7	Середній
0,7–0,9	Високий
0,9–1,0	Максимальний

Останніми роками запропоновано чимало методик оцінювання рівня цифровізації підприємств, що різняться набором показників, способом формування оцінки та технікою її проведення. Одні з них ґрунтуються на простій сумі балів, інші виокремлюють оцінні рівні цифрової зрілості, треті спираються на самооцінку, експертне оцінювання чи порівняльну оцінку. Консалтингові компанії та розробники інформаційних продуктів, фокусуючись на окремих чинниках або їхньому поєднанні, пропонують власні моделі цифрової зрілості. Спільним для всіх цих моделей є те, що в процесі цифровізації внутрішні чинники набувають індивідуальних, властивих певному етапу характеристик, а отже жодна універсальна модель не може бути механічно застосована без урахування специфіки конкретного підприємства. Саме тому в основу оцінювання рівня цифровізації доцільно покласти системний погляд на підприємство як на соціально-економічну систему, що поєднує об’єктний, середовищний, процесний і проектний елементи.

Особливість застосування індексу цифровізації в умовах України полягає в тому, що його абсолютне значення доцільно зіставляти з еталонним підприємством галузі. Таке зіставлення дає змогу як підтвердити коректність алгоритму оцінювання, так і сформувати рекомендації щодо підвищення рівня цифровізації для аналогічних підприємств. Цей принцип зіставлення з еталоном є наскрізним для всього дослідження: він застосовується не лише до оцінювання цифровізації, але й до оцінювання фінансової стійкості, що забезпечує методологічну єдність підходу. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу як найбільш залежні від платоспроможності фізичних осіб особливо потребують такого порівняльного, а не абсолютного оцінювання.

Зв'язок між фінансовою стійкістю та цифровою трансформацією має двосторонній характер. З одного боку, фінансова стійкість є передумовою цифровізації: лише підприємство з достатнім обсягом фінансових ресурсів та ефективним управлінням ними здатне профінансувати впровадження технологій без загрози для поточної діяльності. З іншого боку, цифровізація сама стає чинником зміцнення фінансової стійкості: вона оптимізує бізнес-процеси, знижує операційні витрати, підвищує точність планування запасів і покращує управління завантаженням потужностей. Таким чином, фінансова стійкість і цифрова трансформація перебувають у відносинах взаємного підсилення, а завдання менеджменту полягає в тому, щоб запустити цей цикл, спираючись на достатній стартовий рівень фінансової стійкості.

Механізм взаємного підсилення можна простежити на конкретних прикладах. Упровадження систем онлайн-бронювання та управління завантаженням підвищує заповнюваність потужностей, а отже доходи, що зміцнює фінансову стійкість і вивільняє ресурси для подальшої цифровізації. Автоматизація обліку та аналітики знижує операційні витрати й підвищує точність планування, зменшуючи ризик касових розривів. Інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами підвищують лояльність і повторюваність відвідувань, стабілізуючи

доходи в умовах сезонності. Кожне з цих рішень не лише потребує фінансових ресурсів на старті, але й генерує фінансову віддачу, що уможливлює наступний крок трансформації. Проте запуск цього доброчесного циклу можливий лише за наявності достатнього стартового рівня фінансової стійкості; підприємство в кризовому стані не має ресурсів навіть для перших кроків, а тому потрапляє в пастку, з якої цифровізація без зовнішньої підтримки не виводить. Це ще раз підкреслює, що оцінювання фінансової стійкості має передувати рішенням про цифровізацію. Саме тому оцінювання фінансової стійкості з метою цифровізації потребує спеціального методичного інструментарію, який враховував би обидві сторони цього зв'язку.

Цифрові інструменти та інновації у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Конкретизація напрямів цифрової трансформації потребує розгляду цифрових інструментів та інновацій, що визначають сучасне обличчя готельно-ресторанного бізнесу. Для ефективного функціонування в умовах невизначеності та реагування на виклики власники підприємств галузі змушені впроваджувати інновації, що максимально гарантують безпеку відвідувачів, підвищують якість і розширюють асортимент послуг [12]. До таких інновацій належать сучасні послуги доставки, виготовлення та реалізація напівфабрикатів, оновлення меню, використання QR-кодів для відмови від паперового меню, мінімізація відходів та застосування екологічно чистої упаковки. Кожне з цих рішень має фінансовий вимір: одні з них потребують вкладень, інші, навпаки, знижують витрати, а їхній сукупний вплив на фінансову стійкість залежить від продуманості впровадження.

Серед перспективних цифрових інновацій особливе місце посідають технології штучного інтелекту, що знаходять застосування в управлінні ресторанним бізнесом — від прогнозування попиту й оптимізації закупівель до персоналізації пропозицій та автоматизації обслуговування [6]. Поряд із ними розвиваються імерсивні технології, що створюють новий споживчий досвід і стають інструментом

інновацій у менеджменті ресторанного бізнесу [8]. Упровадження таких технологій визначається не лише їхньою технічною доступністю, але й економічними чинниками, насамперед спроможністю підприємства профінансувати їх без шкоди для поточної діяльності. Це ще раз підтверджує, що рівень фінансової стійкості є визначальним чинником глибини та швидкості цифрової трансформації.

Ключовими трендами та перспективами ресторанного бізнесу мають стати оптимізація витрат, ефективне управління сервісом, оптимізація бізнес-процесів, пошук оптимального меню, концептуалізація бізнесу, а також висока еластичність і гнучкість, здатність швидко адаптуватися до ринку та змін глобальної невизначеності. Цифрові інструменти є засобом досягнення цих цілей: системи аналітики даних підвищують точність управління витратами, цифрові платформи розширюють канали збуту, а інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами поглиблюють персоналізацію. Водночас усі ці інструменти є ресурсомісткими, а отже їхнє впровадження має узгоджуватися з фінансовими можливостями підприємства.

Важливо наголосити, що цифрові інновації в готельно-ресторанному бізнесі дедалі тісніше переплітаються з вимогами сталого розвитку. Відмова від паперового меню на користь QR-кодів, мінімізація відходів, використання екологічно чистої упаковки та оптимізація споживання ресурсів є водночас і цифровими, і екологічними рішеннями [7]. Їхнє впровадження зміцнює репутацію підприємства, відповідає очікуванням сучасного споживача та може знижувати операційні витрати, що позитивно впливає на фінансову стійкість. Таким чином, цифрова трансформація, сталий розвиток і фінансова стійкість утворюють трикутник взаємопов'язаних завдань, у якому фінансова стійкість виконує роль ресурсної опори, що уможливлює рух за двома іншими напрямами.

Серед цифрових інструментів, що мають найбільш безпосередній вплив на фінансові результати, особливе місце посідають системи онлайн-бронювання та управління завантаженням. Вони підвищують заповнюваність номерного фонду й завантаженість закладів

харчування, оптимізують ціноутворення залежно від попиту та скорочують частку незаповнених потужностей, які для галузі є джерелом безповоротних втрат доходу. Не менш важливими є системи управління взаємовідносинами з клієнтами, що накопичують дані про вподобання споживачів, дають змогу персоналізувати пропозиції та підвищувати повторюваність відвідувань, стабілізуючи доходи в умовах сезонності [11; 17]. Інструменти цифрового маркетингу та присутності в соціальних мережах розширюють канали залучення клієнтів за відносно невисоких витрат, що робить їх привабливими навіть для підприємств з обмеженими ресурсами. Спільним для цих інструментів є відносно швидка фінансова віддача, що робить їх пріоритетними кандидатами на першочергове впровадження.

Підсумовуючи, цифрові інструменти та інновації визначають конкретний зміст цифрової трансформації, а їхнє впровадження потребує ретельного узгодження з фінансовими можливостями підприємства. Саме тому оцінювання фінансової стійкості має передувати ухваленню рішень про впровадження тих чи інших цифрових рішень, визначаючи їхню доцільність, масштаб і черговість. Це зумовлює потребу в досконалому методичному інструментарії оцінювання фінансової стійкості, до критичного розгляду наявних варіантів якого ми переходимо далі.

Методи оцінювання фінансової стійкості: можливості та обмеження

Практика фінансового аналізу виробила низку методів оцінювання фінансової стійкості, кожен з яких має власні переваги й обмеження [3]. Для потреб цифрової трансформації підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільно критично розглянути чотири основні групи методів. Перша група — оцінювання на основі абсолютних та відносних індикаторів — передбачає розрахунок системи коефіцієнтів, що характеризують структуру капіталу, ліквідність, забезпеченість власними коштами та інші аспекти фінансового стану. Перевагою цього підходу є його прозорість і ґрунтованість

на даних звітності, а обмеженням — труднощі узагальнення великої кількості різноспрямованих коефіцієнтів у єдину оцінку та залежність висновків від обраних нормативів.

Друга група — методи бальної оцінки для інтегрального оцінювання фінансової стійкості — дає змогу звести множину показників до єдиного інтегрального значення шляхом присвоєння балів за досягнення певних рівнів. Перевагою є зручність порівняння підприємств і динаміки, а обмеженням — суб'єктивність шкал нарахування балів та ризик втрати інформації під час згортання. Третя група — рейтингова оцінка фінансової стійкості — упорядковує підприємства за інтегральним показником, що корисно для порівняння з конкурентами та з еталоном, проте її результат суттєво залежить від складу порівнюваної сукупності. Четверта група — дискримінантні моделі визначення загрози банкрутства — спрямована на прогнозування фінансової неспроможності на основі статистично відібраних показників; її сильною стороною є прогностична спрямованість, а обмеженням — потреба в адаптації коефіцієнтів моделі до конкретної галузі та економічних умов. Систематизацію методів оцінювання фінансової стійкості подано в таблиці 3.

Таблиця 3 — Методи оцінювання фінансової стійкості: переваги та обмеження

Метод	Перевага	Обмеження
Абсолютні та відносні індикатори	Прозорість, ґрунтованість на звітності	Роздробленість, залежність від нормативів
Бальна (інтегральна) оцінка	Зручність порівняння та згортання показників	Суб'єктивність шкал, часткова втрата інформації
Рейтингова оцінка	Зіставлення з конкурентами та еталоном	Залежність результату від складу сукупності
Дискримінантні моделі	Прогнозування загрози банкрутства	Потреба в галузевій адаптації коефіцієнтів

Детальніший розгляд кожної групи методів увиразнює потребу в їхньому поєднанні. Оцінювання на основі абсолютних та відносних індикаторів дає змогу схарактеризувати окремі аспекти фінансового стану — структуру капіталу, ліквідність, оборотність, забезпеченість власними коштами, — проте велика кількість різноспрямованих коефіцієнтів ускладнює формування єдиного висновку та потребує узгодження нормативів із галузевою специфікою. Методи бальної оцінки долають цю фрагментарність, зводячи показники до інтегрального значення, але платою за зручність стає певна суб'єктивність шкал нарахування балів і часткова втрата інформації. Рейтингова оцінка дає змогу впорядкувати підприємства за рівнем фінансової стійкості та зіставити їх з еталоном, що особливо цінно в умовах галузі, де абсолютні нормативи малоінформативні; водночас результат рейтингу залежить від складу порівнюваної сукупності. Дискримінантні моделі зосереджені на прогнозуванні загрози банкрутства й корисні для раннього виявлення ризиків, однак потребують ретельної адаптації коефіцієнтів до конкретної галузі та економічних умов, без чого їхні висновки можуть бути хибними.

Кожен із розглянутих методів заслуговує на увагу, проте жоден з них окремо не задовольняє повністю потреб оцінювання фінансової стійкості з метою цифровізації. Абсолютні та відносні індикатори дають детальну, але роздроблену картину; бальні та рейтингові методи забезпечують інтегральність, але втрачають частину інформації; дискримінантні моделі прогнозують банкрутство, але не показують ресурсного потенціалу для розвитку. З огляду на доведену багатовекторність індикаторів фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу постає потреба в розробленні спеціального науково-методичного підходу, який поєднував би переваги інтегрального оцінювання з урахуванням галузевої специфіки та з орієнтацією на цифрову трансформацію. Такий підхід має ґрунтуватися на аналізуванні доцільності та ефективності використання фінансових ресурсів, а також прибутковості їхнього інвестування, і саме він викладений у наступному підрозділі.

Інформаційне забезпечення оцінювання фінансової стійкості

Перш ніж викласти власне методику, доцільно наголосити на ще одній передумові її дієвості — належному інформаційному забезпеченні. Найдосконаліший методичний інструментарій залишається безсилим за відсутності якісних вхідних даних, тоді як навіть простіша методика дає корисні результати, спираючись на повну й достовірну інформацію. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу це питання набуває особливої гостроти через поєднання фінансових і нефінансових аспектів діяльності та через потребу враховувати рівень цифровізації бізнес-процесів. Тому розгляду самого науково-методичного підходу логічно передує висвітлення джерел і складу інформації, на якій він ґрунтується.

Якість будь-якого оцінювання фінансової стійкості визначається якістю інформації, на якій воно ґрунтується. Базисною складовою науково-методичного підходу до оцінювання фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу є інформація, яку використовують для розрахунку показників і формування інтегральної оцінки. Її джерелами слугують бухгалтерська та фінансова звітність, дані управлінського обліку, а також результати спеціальних обстежень діяльності підприємства. Повнота й достовірність цієї інформації прямо впливають на коректність висновків, а отже на якість управлінських рішень про цифровізацію.

Для отримання значень окремих показників, зокрема тих, що характеризують рівень цифровізації бізнес-процесів, доцільно застосовувати метод польового дослідження. Він передбачає розроблення спеціальних форм, методів і технологічних рішень, що дають змогу зафіксувати фактичний стан бізнес-процесів підприємства та обсяг уже цифровізованих операцій. Польове дослідження дозволяє визначити кожен процес, що здійснюється під час виконання робіт, надання послуг, споживання, розподілу та обміну, і встановити, які з них уже реалізуються за допомогою технологічного або програмного забезпечення. Такий підхід забезпечує отримання первинної

інформації, що не завжди наявна у стандартній звітності, але є необхідною для комплексного оцінювання.

Особливістю інформаційного забезпечення в готельно-ресторанному бізнесі є потреба поєднання фінансових та нефінансових даних. Фінансові дані характеризують ресурси й результати, тоді як нефінансові — завантаженість потужностей, задоволеність споживачів, якість обслуговування та рівень цифровізації процесів. Лише поєднання цих двох типів інформації дає цілісну картину, придатну для обґрунтування рішень про цифрову трансформацію. Цифрові системи обліку та аналітики суттєво розширюють можливості збору й оброблення такої інформації, що, своєю чергою, підвищує точність оцінювання фінансової стійкості й замикає коло взаємозв'язку між цифровізацією та фінансовим управлінням.

Належне інформаційне забезпечення є передумовою реалізації запропонованого науково-методичного підходу. Без надійних даних навіть найдосконаліша методика дає сумнівні результати, тоді як якісна інформація в поєднанні з обґрунтованою методикою перетворює оцінювання фінансової стійкості на дієвий інструмент управління. Саме тому формуванню інформаційної основи слід приділяти не меншу увагу, ніж самому розрахунку показників. З огляду на це викладений далі науково-методичний підхід передбачає чітке визначення джерел і складу інформації на кожному етапі оцінювання.

Науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання фінансової стійкості з метою цифровізації

Запропонований науково-методичний підхід до оцінювання фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою цифровізації ґрунтується на ідеї про те, що фінансова стійкість визначається двома взаємодоповнювальними аспектами — ефективністю формування фінансових ресурсів та ефективністю управління ними. Відповідно інтегральна оцінка рівня фінансової стійкості подається як сукупність двох комплексів показників, позначених як набір показників формування фінансових ресурсів

та набір показників управління ними. Перший комплекс відображає, наскільки успішно підприємство створює та поповнює свої фінансові ресурси; другий — наскільки ефективно воно цими ресурсами розпоряджається. Лише поєднання обох комплексів дає цілісну картину фінансової стійкості, придатну для ухвалення рішень про цифровізацію [1; 2].

Поділ показників на два комплекси має глибокий управлінський сенс. Підприємство може успішно формувати фінансові ресурси, але неефективно ними розпоряджатися, і навпаки — раціонально управляти обмеженими ресурсами за слабкого їх формування. Кожна з цих ситуацій потребує різних коригувальних дій, і саме розмежування двох комплексів дає змогу їх розрізнити. Орієнтація лише на один з аспектів спотворює картину: висока оборотність активів за збиткової діяльності або висока рентабельність за хронічного дефіциту ліквідності однаково небезпечні, хоча й по-різному. Інтегральна оцінка, що поєднує обидва комплекси, убезпечує від таких однобічних висновків і дає менеджментові збалансований орієнтир. Для рішень про цифровізацію це особливо важливо, оскільки цифрова трансформація потребує водночас і достатнього обсягу ресурсів, і вмілого управління ними; брак будь-якої зі складових ставить успіх трансформації під загрозу.

Перший комплекс — показники ефективності формування фінансових ресурсів — охоплює шість коефіцієнтів, що характеризують оборотність та забезпеченість оборотних активів. До нього належать коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт забезпеченості виручки від реалізації оборотними активами, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом та коефіцієнт мобільності оборотних активів. Ці показники відображають здатність підприємства генерувати та обертати фінансові ресурси, що є особливо важливим для галузі з вираженою сезонністю та значною часткою запасів. Склад показників першого комплексу подано в таблиці 4.

Таблиця 4 — Показники ефективності формування фінансових ресурсів (комплекс Nm)

Позначення	Показник
Am1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів
Am2	Коефіцієнт оборотності запасів
Am3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Am4	Коефіцієнт забезпеченості виручки від реалізації оборотними активами
Am5	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом
Am6	Коефіцієнт мобільності оборотних активів

Економічний зміст показників першого комплексу полягає у відображенні швидкості та забезпеченості обороту фінансових ресурсів. Коефіцієнти оборотності оборотних активів, запасів і кредиторської заборгованості характеризують інтенсивність використання ресурсів: що вищою є оборотність, то ефективніше підприємство перетворює свої активи на виручку, що особливо важливо для галузі зі швидкопсувними запасами та сезонними коливаннями. Коефіцієнт забезпеченості виручки від реалізації оборотними активами показує, наскільки обсяг продажів підкріплений відповідними активами, а коефіцієнти забезпеченості оборотних активів власним капіталом та мобільності оборотних активів відображають частку власних і легкореалізовуваних ресурсів у структурі оборотного капіталу. Разом ці показники дають уявлення про здатність підприємства генерувати та обертати фінансові ресурси, що становить ресурсну передумову будь-якої цифрової трансформації.

Другий комплекс — показники ефективності управління фінансовими ресурсами — охоплює сім коефіцієнтів, що характеризують прибутковість, структуру заборгованості, забезпеченість власними коштами та фінансову незалежність. До нього належать коефіцієнт рентабельності фінансових ресурсів, коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей, коефіцієнт

забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт покриття, коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової залежності. Ці показники відображають якість управлінських рішень щодо використання вже сформованих ресурсів і безпосередньо пов'язані зі спроможністю підприємства фінансувати цифрову трансформацію без втрати рівноваги. Склад показників другого комплексу подано в таблиці 5.

Таблиця 5 — Показники ефективності управління фінансовими ресурсами (комплекс Ni)

Позначення	Показник
Ai1	Коефіцієнт рентабельності фінансових ресурсів
Ai2	Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей
Ai3	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами
Ai4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
Ai5	Коефіцієнт покриття
Ai6	Коефіцієнт автономії
Ai7	Коефіцієнт фінансової залежності

Економічний зміст показників другого комплексу полягає у відображенні якості управлінських рішень щодо вже сформованих ресурсів. Коефіцієнт рентабельності фінансових ресурсів показує віддачу від їх використання, а коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей характеризує збалансованість розрахункових відносин підприємства. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами та коефіцієнт маневреності власного капіталу відображають ступінь фінансової самостійності й гнучкості, а коефіцієнт покриття — здатність погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнти автономії та фінансової залежності характеризують структуру джерел фінансування й рівень залежності від позикового капіталу.

Сукупно ці показники відображають спроможність підприємства фінансувати розвиток, зокрема цифрову трансформацію, не порушуючи фінансової рівноваги, що робить їх безпосередньо релевантними для рішень про цифровізацію.

Ключовою методичною особливістю підходу є стандартизація показників відносно нормативного (еталонного) значення. Замість порівняння кожного коефіцієнта з універсальним нормативом фактичні значення показників стандартизуються з урахуванням їхнього математичного очікування та середньоквадратичного відхилення, а також вагомості кожного індикатора. Вагомість окремих показників у формуванні фінансової стійкості визначається методом експертних оцінок, що дає змогу врахувати галузеву специфіку та фаховий досвід. У результаті кожен комплекс показників згортається в єдине стандартизоване значення в діапазоні від нуля до одиниці, а інтегральна оцінка фінансової стійкості формується як поєднання значень обох комплексів. Перевага такої стандартизації полягає в тому, що вона робить показники порівнянними між собою та з еталоном, нівелює відмінності в одиницях вимірювання й масштабі, а також дає змогу зважено врахувати різну значущість окремих коефіцієнтів.

Структуру запропонованого підходу зручно описати в термінах теорії графів, де фінансова стійкість постає як мережа вершин, з'єднаних ребрами. Підсумкова вершина — ступінь фінансової стійкості підприємства — поєднується з двома вершинами проміжного рівня, що відповідають успішності формування та успішності управління фінансовими ресурсами; ті, своєю чергою, спираються на множину вершин нижнього рівня, кожна з яких відповідає окремому показнику-чиннику. Така ієрархічна, мережева структура унаочнює, що інтегральна оцінка не є простою сумою коефіцієнтів, а відображає їхні взаємозв'язки та підпорядкованість. Визначення вагомості кожного показника здійснюється методом експертних оцінок, що дає змогу врахувати фаховий досвід і галузеву специфіку: показники, які для підприємств готельно-ресторанного бізнесу мають більший

вплив на фінансову стійкість, отримують більшу вагу. Поєднання графової логіки побудови, стандартизації відносно еталона та експертного зважування робить підхід водночас теоретично обґрунтованим і практично застосовним.

Реалізація запропонованого підходу здійснюється як послідовність взаємозалежних і взаємозумовлених етапів. Перший етап пов'язаний з обґрунтуванням ролі та значення управління фінансовою стійкістю в загальній системі менеджменту підприємства в умовах цифровізації. Другий етап передбачає формування набору показників обох комплексів та збір необхідної інформації з визначених джерел. Третій етап полягає в розрахунку фактичних значень показників і їх стандартизації відносно еталонного значення з урахуванням вагомості. Четвертий етап — обчислення інтегральної оцінки фінансової стійкості та віднесення підприємства до відповідного рівня за шкалою. П'ятий етап передбачає побудову матриці, на основі якої визначається тип фінансової стійкості та обґрунтовуються рекомендації щодо цифрової трансформації. Така етапність надає підходу алгоритмічної чіткості й робить його придатним для практичного застосування на підприємствах різного масштабу.

Побудова матриці фінансової стійкості заслуговує на окрему увагу, оскільки саме вона поєднує два комплекси показників у єдину типологію. Матриця формується шляхом зіставлення рівня комплексу формування фінансових ресурсів із рівнем комплексу управління ними, унаслідок чого кожне підприємство потрапляє до певної клітинки, що відповідає типу його фінансової стійкості. Така двовимірна класифікація є інформативнішою за одновимірний рейтинг, оскільки розрізняє підприємства не лише за загальним рівнем стійкості, але й за її структурою: два підприємства з однаковим інтегральним показником можуть належати до різних типів залежно від того, чим саме зумовлений їхній рівень. Це дає менеджментові точніший орієнтир для коригувальних дій та для вибору стратегії цифрової трансформації.

Логіка побудови підходу спирається на уявлення про фінансову стійкість як про мережу взаємопов'язаних характеристик. Ступінь фінансової стійкості підприємства синтезується з двох об'єднувальних характеристик — успішності формування та успішності управління фінансовими ресурсами, — кожна з яких, своєю чергою, визначається сукупністю окремих факторів-показників. Така ієрархічна структура дає змогу не лише отримати підсумкову оцінку, але й простежити, які саме чинники зумовлюють той чи інший рівень фінансової стійкості, а отже визначити напрями коригувальних дій. Це робить підхід не лише діагностичним, але й управлінським інструментом, придатним для обґрунтування конкретних рішень щодо зміцнення фінансової стійкості перед початком або в процесі цифрової трансформації.

Шкала інтегрального оцінювання та типологія фінансової стійкості

Для перетворення стандартизованих значень комплексів показників на змістовний управлінський висновок розроблено шкалу інтегрального оцінювання рівня фінансової стійкості. Шкала встановлює відповідність між діапазонами значень комплексу формування фінансових ресурсів і комплексу управління ними, з одного боку, та лінгвістичною оцінкою рівня фінансової стійкості — з іншого. Виокремлено чотири рівні: високий, достатньо високий, середній і низький. Кожному рівню відповідає не лише числовий діапазон, але й змістовна характеристика стану підприємства та його готовності до цифрової трансформації. Такий підхід поєднує точність кількісного оцінювання з наочністю якісної інтерпретації, що полегшує ухвалення управлінських рішень. Шкалу оцінювання рівня фінансової стійкості подано в таблиці 6.

Зміст рівнів шкали безпосередньо орієнтований на завдання цифровізації. Високий рівень фінансової стійкості означає, що підприємство має значні фінансові можливості подальшого розвитку механізму управління фінансовими ресурсами, а наявний обсяг ресурсів

є достатнім для цифрової трансформації бізнес-процесів; таке підприємство своєчасно виконує зобов'язання й досягає поставлених цілей у встановлені терміни. Достатньо високий рівень свідчить про загалом ефективне управління фінансовими ресурсами, за якого, однак, не всі можливості розвитку фінансового механізму задіяні, а отже існує резерв для активнішої цифровізації. Середній рівень характеризує задовільний стан системи управління фінансовою стійкістю, за якого підприємству варто аргументовано визначити ключові аспекти цифрової трансформації, аби забезпечити їхню результативність та підвищити фінансову віддачу ресурсів. Низький рівень указує на кризовий фінансовий стан, за якого першочерговим завданням є розроблення механізму фінансового оздоровлення, а масштабна цифровізація має бути відкладена до стабілізації становища.

Таблиця 6 — Шкала оцінювання рівня фінансової стійкості з метою цифровізації

Комплекс Nm	**Комплекс Ni**	**Рівень**	**Характеристика**
Nm > 0,937	Ni > 0,712	Високий	Значні фінансові можливості; обсяг ресурсів достатній для цифрової трансформації бізнес-процесів
0,832–0,936	0,618–0,711	Достатньо високий	Ефективне управління ресурсами; задіяні не всі можливості розвитку фінансового механізму
0,421–0,831	0,432–0,617	Середній	Задовільний стан; потрібен аргументований відбір аспектів цифрової трансформації
Nm < 0,420	Ni < 0,431	Низький	Кризовий стан; першочерговим є механізм фінансового оздоровлення

Така типологія перетворює абстрактну оцінку фінансової стійкості на практичний орієнтир для рішень про цифровізацію. Вона дає менеджментові змогу співвіднести фінансові можливості підприємства з його цифровими амбіціями та уникнути двох типових помилок — передчасної цифровізації за недостатньої фінансової основи, що загрожує втратою платоспроможності, та невиправданого зволікання з цифровізацією за наявності достатніх ресурсів, що призводить до втрати конкурентних позицій. На основі рівня фінансової стійкості, визначеного за шкалою, будується матриця, що дає змогу класифікувати підприємство за типом фінансової стійкості та обрати відповідну стратегію цифрової трансформації.

Апробація підходу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Практичну дієвість запропонованого науково-методичного підходу перевірено на прикладі чотирьох підприємств готельно-ресторанного бізнесу — готелю «Чорне море», готелю «Bon Apart», бутік-готелю «La Gioconda» та готелю «Бристоль». Для кожного підприємства розраховано значення комплексу формування фінансових ресурсів та комплексу управління ними, після чого визначено інтегральний показник фінансової стійкості та віднесено підприємство до відповідного типу. Вибір саме готельних підприємств зумовлений їхньою капіталомісткістю та чутливістю до коливань попиту, що робить оцінювання фінансової стійкості особливо показовим. Результати оцінювання рівня фінансової стійкості досліджуваних підприємств подано в таблиці 7.

Отримані результати засвідчують суттєву диференціацію фінансової стійкості серед досліджуваних підприємств. Готель «Чорне море» з інтегральним показником на рівні високих значень характеризується абсолютною фінансовою стійкістю: він має достатній обсяг фінансових ресурсів та ефективно управляє ними, а отже спроможний здійснювати цифрову трансформацію бізнес-процесів без загрози для поточної діяльності. Бутік-готель «La Gioconda»

також демонструє високий рівень фінансової стійкості, що дає підстави віднести його до підприємств із міцною ресурсною основою для цифровізації. Готель «Bon Apart» посідає проміжне становище: його фінансовий стан можна охарактеризувати як такий, що потребує обережного, поетапного підходу до цифровізації з пріоритетним відбором найрезультативніших напрямів. Готель «Бристоль» з найнижчим інтегральним показником характеризується нестійким фінансовим станом, за якого масштабна цифровізація є передчасною, а першочерговим завданням стає фінансове оздоровлення.

Таблиця 7 — Рівень фінансової стійкості досліджуваних підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Підприємство	Nm	Ni	Інтегральний показник	Тип фінансової стійкості
Готель «Чорне море»	0,95	0,78	0,865	Абсолютна фінансова стійкість
Бутік-готель “La Gioconda”	0,89	0,66	0,775	Абсолютна фінансова стійкість
Готель “Bon Apart”	0,61	0,56	0,585	Середній рівень
Готель «Бристоль»	0,32	0,11	0,215	Нестійкий фінансовий стан

Управлінська інтерпретація отриманих результатів виходить за межі простої констатації рівня фінансової стійкості. Зіставлення двох комплексів показників для кожного підприємства дає змогу побачити не лише підсумковий рівень, але і його джерело: чи зумовлений він переважно успішністю формування фінансових ресурсів, чи якістю управління ними. Так, підприємства з абсолютною фінансовою стійкістю демонструють збалансовано високі значення обох комплексів, що свідчить про гармонійність їхнього фінансового механізму та про готовність до комплексної цифровізації. Підприємства з нестійким фінансовим станом, навпаки, мають

низькі значення одного або обох комплексів, що вказує на конкретні напрями коригувальних дій — чи то поліпшення формування ресурсів через прискорення оборотності, чи то підвищення якості управління ними через оптимізацію структури капіталу. Така деталізація перетворює оцінку на діагностичну карту, що прямо вказує, над чим саме має працювати менеджмент перед початком цифрової трансформації. Застосування запропонованого підходу дало змогу керівництву підприємств сконцентрувати увагу на формуванні раціональної структури капіталу та на підвищенні ефективності управління ним з огляду на різні напрями залучення цифрових технологій. Для підприємств із високим рівнем фінансової стійкості обґрунтовано доцільність активної цифровізації, для підприємств із проміжним рівнем — поетапного впровадження з ретельним відбором напрямів, для підприємств із низьким рівнем — першочергового зміцнення фінансової основи. Таким чином, підхід не лише діагностує стан, але й безпосередньо живить управлінські рішення щодо доцільності, масштабу та черговості цифрової трансформації, що й становить його практичну цінність.

Практична апробація підтвердила й методологічну спроможність запропонованого підходу. Зіставлення результатів оцінювання фінансової стійкості з рівнем цифровізації досліджуваних підприємств виявило узгодженість між ними: підприємства з вищою фінансовою стійкістю мали більші можливості для впровадження цифрових рішень і демонстрували вищу цифрову зрілість, тоді як підприємства з нестійким фінансовим станом були обмежені у своїх цифрових ініціативах. Ця узгодженість підтверджує гіпотезу про фінансову стійкість як ресурсну опору цифровізації та свідчить про коректність обраного методичного інструментарію. Водночас апробація виявила, що навіть підприємства з обмеженими ресурсами можуть досягати точкових успіхів у цифровізації, обираючи малозатратні рішення з швидкою віддачею, що відкриває для них шлях до поступового зміцнення фінансової стійкості та подальшої, масштабнішої трансформації.

Сценарій ресурсної підтримки цифрової трансформації на основі рівня фінансової стійкості

Результати оцінювання фінансової стійкості набувають практичної цінності тоді, коли на їхній основі формується сценарій управлінських дій. Запропонований сценарій ресурсної підтримки цифрової трансформації передбачає диференціацію заходів залежно від виявленого рівня фінансової стійкості підприємства. Він дає змогу підприємствам готельно-ресторанного бізнесу отримати підтримку реалізації проектів цифровізації, сформувати інформацію про інвестиції в такі проекти, виявити найскладніші для імплементації етапи цифровізації, сформувати пропозиції щодо заходів державної підтримки та здійснити добір заходів підтримки з контролем досягнення запланованих показників. У такий спосіб сценарій перетворює статичну оцінку фінансової стійкості на динамічну програму дій.

За своєю внутрішньою логікою сценарій відтворює цикл безперервного вдосконалення, що поєднує планування, виконання, перевірку та коригувальні дії. На етапі планування на основі оцінки фінансової стійкості визначаються доцільні напрями цифровізації та необхідні ресурси. На етапі виконання обрані цифрові рішення впроваджуються в бізнес-процеси. На етапі перевірки відстежується вплив упроваджених рішень на ефективність процесів і на фінансову стійкість. На етапі коригувальних дій програма цифровізації уточнюється з огляду на отримані результати, після чого цикл повторюється на новому рівні. Така циклічність забезпечує поступальний рух підприємства до вищих рівнів цифрової зрілості без втрати фінансової рівноваги й узгоджує сценарій із доктриною цифровізації, розглянутою раніше.

Для підприємств із високим рівнем фінансової стійкості сценарій передбачає активну, комплексну цифровізацію, що охоплює одночасно кілька напрямів — від систем управління взаємовідносинами з клієнтами до аналітики великих даних та елементів штучного інтелекту. Достатній обсяг фінансових ресурсів дає таким підприємствам змогу інвестувати в масштабні проекти з відносно тривалим

періодом окупності та брати на себе помірний ризик заради стратегічних переваг. Для підприємств із достатньо високим рівнем фінансової стійкості сценарій рекомендує задіяти наявні резерви фінансового механізму, спрямувавши їх на пріоритетні напрями цифровізації, що дають найшвидшу віддачу та зміцнюють конкурентні позиції без надмірного навантаження на ресурси.

Для підприємств із середнім рівнем фінансової стійкості сценарій передбачає поетапну, вибіркову цифровізацію з обов'язковим обґрунтуванням кожного напряму з погляду його фінансової віддачі. На цьому рівні особливого значення набуває послідовність кроків: цифровізація починається з тих бізнес-процесів, які дають найшвидше зниження витрат або зростання доходів, а вивільнені ресурси спрямовуються на наступні етапи. Для підприємств із низьким рівнем фінансової стійкості сценарій відкладає масштабну цифровізацію на користь фінансового оздоровлення, допускаючи лише точкові, малозатратні цифрові рішення, що не потребують значних вкладень і дають швидкий ефект, наприклад цифрові меню чи системи онлайн-бронювання. Окремою складовою сценарію є взаємодія підприємства з механізмами державної та інституційної підтримки цифровізації. Сценарій передбачає формування пропозицій щодо заходів державної підтримки цифрової трансформації, що особливо актуально для підприємств із обмеженими власними ресурсами. Такі заходи можуть охоплювати пільгове кредитування, грантову підтримку, податкові стимули та програми розвитку цифрової інфраструктури. Інформація про рівень фінансової стійкості підприємства, отримана за запропонованим підходом, є підставою для обґрунтування потреби в такій підтримці та для добору її найдоцільніших форм. У такий спосіб оцінювання фінансової стійкості набуває не лише внутрішньоуправлінського, але й зовнішнього, комунікаційного значення, слугуючи аргументом у відносинах з інвесторами та державними інституціями.

Невід'ємною частиною сценарію є контроль досягнення запланованих показників цифровізації. Після ухвалення рішення про

впровадження тих чи інших цифрових рішень потрібно відстежувати їхній вплив на бізнес-процеси та на саму фінансову стійкість, щоб своєчасно коригувати програму трансформації. Такий контроль доцільно вбудувати в загальний цикл управління, за якого оцінювання фінансової стійкості проводиться регулярно, а його результати порівнюються з попередніми періодами. Це дає змогу не лише фіксувати поточний стан, але й оцінювати динаміку, виявляючи, чи зміцнює цифровізація фінансову стійкість підприємства, чи, навпаки, надмірно навантажує його ресурси. Регулярність і циклічність оцінювання перетворюють сценарій із одноразового плану на постійний інструмент управління цифровою трансформацією.

Узагальнення сценарних рекомендацій залежно від рівня фінансової стійкості подано в таблиці 8.

Таблиця 8 — Сценарій цифрової трансформації залежно від рівня фінансової стійкості

Рівень фінансової стійкості	Рекомендований сценарій цифрової трансформації
Високий	Активна комплексна цифровізація; масштабні проекти з помірним ризиком
Достатньо високий	Задіяння резервів фінансового механізму на пріоритетні напрями з найшвидшою віддачею
Середній	Поетапна вибіркова цифровізація з обґрунтуванням фінансової віддачі кожного напряму
Низький	Фінансове оздоровлення; лише точкові малозатратні рішення (цифрове меню, онлайн-бронювання)

Запропонований сценарій узгоджується із загальною логікою організаційно-економічного механізму діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, у якому оцінювання фінансової стійкості виконує роль діагностичного етапу, а сценарні рекомендації — роль етапу ухвалення рішень. Важливо, що сценарій не є жорстким приписом; він задає рамку, у межах якої менеджмент

ухвалює конкретні рішення з огляду на індивідуальні особливості підприємства, його ринкову позицію та стратегічні цілі. Гнучкість сценарію дає змогу адаптувати його до різних підприємств галузі, зберігаючи при цьому методологічну єдність, засновану на зіставленні фінансових можливостей із цифровими амбіціями. Саме така ув'язка фінансової стійкості з цифровою трансформацією становить ядро запропонованого підходу та визначає його відмінність від традиційних методик фінансового аналізу.

Висновки

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати науково-методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу, орієнтований на ресурсне забезпечення їхньої цифрової трансформації. Запропонований підхід долає традиційний розрив між фінансовим менеджментом і цифровою стратегією та перетворює оцінювання фінансової стійкості на інструмент обґрунтування рішень про цифровізацію. Основні теоретичні, методичні й практичні результати можна узагальнити в кількох положеннях.

По-перше, доведено, що управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу має враховувати специфіку галузі — невідчутність, невіддільність і неоднорідність послуги, сезонність, капіталомісткість, особливу роль запасів та ліквідності, а також підвищені вимоги до персоналу. Універсальні методики, що ігнорують цю специфіку, дають викривлену картину й можуть призвести до хибних управлінських рішень.

По-друге, уточнено сутність фінансової стійкості як інтегральної властивості, що поєднує стійкість функціонування та стійкість розвитку й поширюється не лише на підприємство загалом, але і на його окремі підсистеми та бізнес-процеси. Показано, що управління фінансовою стійкістю посідає сполучне місце в системі менеджменту, узгоджуючи фінансові можливості підприємства з його стратегічними намірами, зокрема з намірами щодо цифровізації.

По-третє, обґрунтовано двосторонній зв'язок між фінансовою стійкістю та цифровою трансформацією, за якого фінансова стійкість є передумовою цифровізації, а цифровізація — чинником зміцнення фінансової стійкості. Доведено, що оцінювання фінансової стійкості з метою цифровізації потребує спеціального інструментарію, який враховував би обидві сторони цього зв'язку та спирався на зіставлення з еталонними підприємствами.

По-четверте, розроблено інтегральний науково-методичний підхід до оцінювання фінансової стійкості, що поєднує два комплекси показників — ефективності формування фінансових ресурсів та ефективності управління ними, — стандартизованих відносно еталонного значення й зважених за вагомістю на основі експертних оцінок. Підхід є не лише діагностичним, але й управлінським інструментом, оскільки дає змогу простежити чинники, що зумовлюють рівень фінансової стійкості, та визначити напрями коригувальних дій.

По-п'яте, запропоновано шкалу інтегрального оцінювання з чотирма рівнями фінансової стійкості та відповідними характеристиками готовності до цифрової трансформації, а також сценарій ресурсної підтримки цифровізації, диференційований за рівнями фінансової стійкості. Апробація підходу на прикладі чотирьох підприємств готельно-ресторанного бізнесу підтвердила його дієвість: вона виявила суттєву диференціацію фінансової стійкості та дала змогу обґрунтувати для кожного підприємства доцільність, масштаб і черговість цифровізації.

Сукупність отриманих результатів має теоретичну, методичну та практичну цінність. Теоретична цінність полягає в інтеграції концепцій фінансової стійкості та цифрової трансформації в єдину конструкцію; методична — у розробленні інтегрального підходу до оцінювання фінансової стійкості з орієнтацією на цифровізацію; практична — у наданні менеджментові готового інструменту для ухвалення рішень про цифрову трансформацію з огляду на фінансові можливості підприємства. Окремо слід наголосити на

універсальності логіки запропонованого підходу за його галузевої конкретизації. Хоча підхід розроблено для підприємств готельно-ресторанного бізнесу та апробовано на готельних підприємствах, його методологічне ядро — поєднання двох комплексів показників, стандартизація відносно еталона, експертне зважування та інтегральна оцінка з прив'язкою до готовності до цифровізації — може бути адаптоване до інших секторів сфери послуг. Це розширює сферу практичного застосування підходу й підвищує його цінність для управлінської практики. Водночас саме галузева адаптація — добір показників і нормативів з урахуванням специфіки гостинності — є тим, що відрізняє запропонований підхід від універсальних методик і забезпечує його релевантність для конкретних управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням динамічних моделей, що враховували б зміну фінансової стійкості в процесі самої цифровізації, а також з адаптацією запропонованого підходу до інших секторів сфери послуг.

Список використаних джерел

1. Власюк К. В. Сучасні приклади управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації. *Український економічний часопис*. 2023. № 3. С. 118–122. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-3-21.
2. Власюк К. В. Стратегічні напрями формування та розвитку організаційно-економічного механізму управління підприємствами сфери послуг. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 138–144. DOI: 10.32782/2786-8559/2023-3-21.
3. Гудзь Т. П. Теорія і методологія формування фінансової рівноваги підприємств : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2018. 463 с.
4. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 448 с.

5. Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Готельний і ресторанний бізнес у час війни. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 38. С. 38–46. DOI: 10.32782/2663-5682/2023/38/07.
6. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2024. № 2. С. 50–57. DOI: 10.32782/2786-5843/2023-2-4.
7. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Тітомир Л. А., Жмудь А. В. Наукові аспекти розвитку ресторанних технологій: вплив на безпеку та якість продукції. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки*. 2023. № 36. С. 20–28. DOI: 10.32782/2522-1221-2023-36-03.
8. Дишкантюк Ю., Власюк К. Імерсивні технології як інструмент інновацій в менеджменті ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 147–152. DOI: 10.32782/2415-3583/29.22.
9. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-24-9.
10. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 67–72. DOI: 10.32782/2224-6282/182-9.
11. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 100–106. DOI: 10.32782/infrastruct70-18.
12. Олійник В. Д., Дишкантюк Ю. І., Власюк К. В. Оптимізація якості готельних послуг на прикладі готелю «Bossfor», Одеса. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-112.

13. Січка І. Інвестиції у технічний потенціал готельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28.
14. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 463 с.
15. Brotherton B., Wood R. C. Hospitality and Hospitality Management. In Search of Hospitality. London : Routledge, 2010. P. 134–156.
16. Jones P. Finding the Hospitality Industry? Or Finding Hospitality Schools of Thought? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*. 2004. Vol. 3, № 1. P. 33–45.
17. Kalaman O., Dyshkantiuk O., Vlasiuk K. Modern Communication Management Paradigm in the Hospitality Industry Enterprises. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-74.
18. Lashley C., Morrison A. In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2000. 320 p.
19. Morrison A., O'Mahony G. B. The Liberation of Hospitality Management Education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2003. Vol. 15, № 1. P. 38–44.
20. Nailon P. Theory in Hospitality Management. *International Journal of Hospitality Management*. 1982. Vol. 1, № 3. P. 135–143.
21. O'Connor D. Towards a New Interpretation of Hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2005. Vol. 17, № 3. P. 267–271.
22. Slattery P. Finding the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*. 2002. Vol. 1, № 1. P. 19–28.

Ключові слова: *фінансова стійкість, готельно-ресторанний бізнес, цифрова трансформація, інтегральне оцінювання, організаційно-економічний механізм, управління фінансовими ресурсами, цифровізація.*

УДК 664:640.4
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-7

Дишкантюк Оксана Володимирівна,
кандидат технічних наук, професор,
декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0679-3940

Осипова Лариса Анатоліївна,
доктор технічних наук, професор,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна

Коваленко Лілія Миколаївна,
аспірант,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Традиційно якість харчової продукції оцінювалася переважно за фізико-хімічними, органолептичними та мікробіологічними показниками. Проте сучасна концепція управління якістю є значно ширшою та передбачає інтеграцію технологічних, організаційних, екологічних, економічних і соціальних складових. Відповідно до міжнародних підходів безпечність продукції розглядається як невід'ємний елемент загальної системи управління підприємством, що охоплює всі етапи життєвого циклу продукції — від вибору сировини до її споживання кінцевим користувачем. Саме тому інноваційні технології дедалі

більше інтегруються в систему менеджменту якості, забезпечуючи ефективне управління виробничими ризиками, раціональне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності [3–8]. Особливого значення ці процеси набувають у контексті трансформації сучасної харчової промисловості, яка орієнтується на виробництво продуктів із максимально збереженими природними властивостями. Зростання попиту на функціональні продукти харчування, мінімально оброблену рослинну сировину, натуральні інгредієнти та локальну продукцію стимулює розвиток інноваційних технологій, спрямованих на мінімізацію втрат біологічно активних речовин під час технологічної обробки. Наукові дослідження останніх років переконливо свідчать, що саме технологічний процес визначає ступінь збереження вітамінів, антиоксидантів, фенольних сполук, природних барвників та інших біологічно активних компонентів, які формують харчову та функціональну цінність продукції [6; 9; 15; 17]. Суттєві зміни відбуваються і в підходах до забезпечення безпечності продукції. Якщо раніше основний акцент робився на контролі готової продукції, то сучасна концепція управління безпечністю базується на принципах превентивного управління ризиками. У міжнародній практиці це реалізується через впровадження системи HACCP, вимог Codex Alimentarius, регламентів Європейського Союзу щодо гігієни харчових продуктів та сучасних моделей ризик-орієнтованого управління [1–5]. Такий підхід дозволяє контролювати критичні точки технологічного процесу, своєчасно виявляти потенційні ризики та забезпечувати стабільно високий рівень безпечності продукції. Водночас сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах посилення вимог до екологічної відповідальності підприємств. Виробництво харчової продукції дедалі більше орієнтується на принципи циркулярної економіки, енергоефективності, мінімізації харчових відходів та раціонального використання природних ресурсів. Саме тому інноваційні технології розглядаються не лише як засіб удосконалення виробництва, а як інструмент реалізації принципів сталого розвитку, який забезпечує одночасне досягнення економічних, екологічних та соціальних результатів [3–5; 15–18].

На нашу думку, сучасні інноваційні технології доцільно розглядати як інтегровану складову системи управління якістю підприємств індустрії гостинності. Їх впровадження забезпечує комплексне вирішення низки взаємопов'язаних завдань: підвищення харчової цінності продукції, забезпечення її мікробіологічної безпечності, збереження органолептичних характеристик, підвищення ефективності використання сировини, скорочення виробничих втрат та оптимізацію ресурсоспоживання. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним тенденціям розвитку харчових виробництв і створює підґрунтя для формування нової моделі управління якістю в індустрії гостинності. З метою систематизації сучасних інноваційних технологій, що використовуються для забезпечення якості та безпечності харчової продукції, доцільно узагальнити їх основні характеристики (табл. 1).

Таблиця 1 — Класифікація інноваційних технологій забезпечення якості та безпечності харчової продукції

Група технологій	Основне призначення	Очікуваний результат
Інноваційні методи термічної обробки	Мінімізація втрат біологічно активних речовин	Збереження харчової цінності продукції
Нетермічні технології (HPP, PEF тощо)	Забезпечення мікробіологічної безпечності без значного теплового впливу	Підвищення якості та безпечності продукції
Технології екстрагування біологічно активних речовин	Максимальне вилучення функціональних компонентів із рослинної сировини	Розроблення функціональних продуктів харчування
Технології функціонального харчування	Збагачення продукції біологічно активними компонентами	Формування продукції оздоровчого призначення
Цифрові технології контролю якості	Моніторинг технологічних процесів, простежуваність, автоматизація	Підвищення ефективності системи управління якістю

Джерело: розроблено автором на основі [1–27]

Наукова новизна викладеного матеріалу полягає в обґрунтуванні інтегрованої моделі забезпечення якості та безпечності харчової продукції в індустрії гостинності, яка поєднує систему НАССР, сучасні термічні й нетермічні технології оброблення, технології екстрагування та функціоналізації продукції, цифрові інструменти контролю якості й засади сталого розвитку в єдину цілісну систему, а також у розробленні матриці вибору інноваційної технології залежно від групи продукції та рівня ресурсного забезпечення підприємства. Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованої моделі й матриці під час модернізації технологічних процесів, розроблення функціональної продукції та вдосконалення систем управління якістю й безпечністю на підприємствах індустрії гостинності.

Проведена систематизація свідчить, що сучасні інноваційні технології вже не можуть розглядатися як ізольовані виробничі рішення. Вони формують взаємопов'язану систему технологічних інструментів, яка забезпечує комплексне управління якістю та безпечністю харчової продукції. Саме інтеграція зазначених технологій створює передумови для виробництва продукції нового покоління, що поєднує високі споживчі властивості, функціональну цінність, безпечність та відповідність принципам сталого розвитку. Узагальнено цю інтеграцію представлено на рисунку 1.

Подальший розвиток інноваційних технологій у харчовій промисловості пов'язаний із поступовим переходом від традиційних методів консервування до високотехнологічних способів обробки сировини, що дозволяють максимально зберігати її природні властивості. Така трансформація обумовлена зміною сучасних підходів до оцінювання якості харчової продукції. Якщо раніше основним критерієм ефективності технологічного процесу вважалося забезпечення тривалого терміну зберігання продукції, то сьогодні визначального значення набувають показники харчової цінності, біологічної активності, органолептичних властивостей, функціональної спрямованості та екологічності виробництва [3–16].



Рисунок 1 — Інтегрована модель забезпечення якості та безпечності харчової продукції на основі інноваційних технологій

У сучасній індустрії гостинності саме ці показники дедалі частіше визначають конкурентні переваги підприємств. Споживач орієнтується не лише на безпечність продукції, а й на її натуральність, мінімальний ступінь технологічного втручання, використання локальної сировини та збереження природного вмісту

біологічноактивних речовин. Це зумовлює необхідність упровадження технологій, здатних забезпечити одночасне досягнення кількох цілей: мікробіологічної стабільності продукції, високої харчової цінності, енергоефективності виробництва та екологічної відповідальності підприємства.

Особливої актуальності зазначені питання набувають при виробництві продукції рослинного походження. Овочі, фрукти, зелень та пряно-ароматична сировина є природними джерелами вітамінів, антиоксидантів, фенольних сполук, харчових волокон, природних пігментів та інших функціональних компонентів. Разом із тим саме ця група сировини характеризується високою чутливістю до термічного впливу. У процесі традиційної теплової обробки відбувається руйнування аскорбінової кислоти, деградація природних антиоксидантів, зміна кольору, аромату та текстури, що негативно позначається як на харчовій, так і на споживчій цінності готової продукції [6–18]. Саме тому сучасні дослідження дедалі більше орієнтуються на пошук технологій, які дозволяють мінімізувати інтенсивність теплового навантаження без погіршення показників безпечності продукції. До таких технологій належать високий гідростатичний тиск (High Pressure Processing), інфрачервоне випромінювання, імпульсні електричні поля, холодна плазма, ультразвукова обробка та інші нетермічні або комбіновані методи обробки харчової сировини. Їх використання забезпечує ефективне пригнічення патогенної мікрофлори при мінімальному руйнуванні біологічно активних речовин, що відкриває принципово нові можливості для виробництва продукції функціонального призначення [10–16].

Серед сучасних технологій особливий інтерес викликає обробка під високим гідростатичним тиском (High Pressure Processing, HPP), яка сьогодні вважається одним із найбільш перспективних напрямів розвитку світової харчової промисловості. На відміну від традиційної пастеризації, HPP практично не використовує високих температур, що дозволяє максимально зберігати природний склад

продукції, мінімізувати втрати термолабільних вітамінів, антиоксидантів та природних пігментів. Одночасно забезпечується високий рівень мікробіологічної безпечності, що робить технологію привабливою для виробництва функціональних продуктів харчування [11; 14]. Не менш перспективним напрямом є використання інфрачервоного випромінювання. Завдяки більш короткій тривалості теплового впливу та рівномірному прогріванню продукту ця технологія дозволяє значною мірою зберігати природні органолептичні характеристики продукції та скорочувати енергетичні витрати виробництва. У сучасних умовах саме поєднання енергоефективності та високої якості готової продукції розглядається як одна з ключових переваг інноваційних технологій харчових виробництв [10]. Поряд із удосконаленням методів термічної обробки важливим напрямом розвитку сучасних харчових технологій є створення функціональних продуктів нового покоління. Їх виробництво ґрунтується не лише на використанні високоякісної сировини, а й на максимальному збереженні її природного біохімічного складу. Саме тому технологічні процеси дедалі більше орієнтуються на використання локальної рослинної сировини, натуральних функціональних інгредієнтів, біологічно активних екстрактів та природних барвників, що дозволяє одночасно забезпечити високу харчову цінність продукції та реалізувати принципи сталого розвитку [6–18].

На нашу думку, сучасний розвиток інноваційних технологій свідчить про поступовий перехід від управління окремими технологічними операціями до управління інтегрованою системою якості продукції. У цьому випадку кожний технологічний процес оцінюється не ізольовано, а з позицій його впливу на загальну ефективність функціонування підприємства, задоволення потреб споживача, ресурсоефективність виробництва та довгострокову конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. З метою узагальнення переваг сучасних інноваційних технологій доцільно порівняти їх основні характеристики (табл. 2).

Таблиця 2 — Порівняльна характеристика сучасних технологій забезпечення якості та безпечності харчової продукції

Технологія	Збереження харчової цінності	Мікробіологічна безпечність	Енергоефективність	Перспективність використання
Традиційна пастеризація	Низьке-середнє	Висока	Середня	Базова технологія
Інфрачервоне випромінювання	Високе	Висока	Висока	Перспективна для підприємств середньої потужності
Обробка під високим тиском (HPP)	Дуже високе	Дуже висока	Висока	Перспективна для продукції преміум-сегмента
Комбіновані технології	Дуже високе	Висока	Висока	Найбільш перспективний напрям розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі [3–18]

Порівняльний аналіз сучасних технологій свідчить, що визначальним напрямом розвитку харчових виробництв є поступове зменшення інтенсивності теплового впливу при одночасному забезпеченні високого рівня мікробіологічної безпечності продукції. Саме така тенденція відкриває можливості для створення функціональних продуктів нового покоління, які поєднують високі споживчі властивості, біологічну цінність та відповідність сучасним вимогам сталого розвитку. Одним із ключових напрямів розвитку сучасних технологій виробництва харчової продукції є максимальне збереження природної біологічної цінності сировини при забезпеченні необхідного рівня її мікробіологічної безпечності. Саме ця проблема залишається однією з найбільш актуальних для підприємств індустрії гостинності, оскільки традиційні технології теплової обробки, забезпечуючи необхідний рівень безпечності продукції, одночасно спричиняють суттєві втрати вітамінів, природних антиоксидантів,

пігментів та інших біологічно активних компонентів. У результаті формується суперечність між технологічною необхідністю термічного впливу та прагненням максимально зберегти природні властивості сировини [6–18].

Проведені дослідження підтверджують, що найбільш перспективним шляхом розв'язання цієї проблеми є використання інноваційних комбінованих технологій, які забезпечують комплексне управління показниками якості продукції. На відміну від традиційних виробничих підходів, сучасні технологічні рішення орієнтовані не лише на окремі технологічні операції, а на досягнення оптимального співвідношення між безпечністю, харчовою цінністю, органолептичними характеристиками, енергоефективністю виробництва та економічною доцільністю. Результати експериментальних досліджень, виконаних на прикладі продукції рослинного походження, дозволяють зробити важливий висновок: ефективність технологічного процесу необхідно оцінювати комплексно. Традиційний підхід, за якого основним критерієм є лише забезпечення мікробіологічної стабільності, вже не відповідає сучасним вимогам харчової промисловості. Сьогодні вирішального значення набуває інтегральна оцінка, яка враховує ступінь збереження біологічно активних речовин, стабільність кольору, смаку, аромату, текстури, а також рівень ресурсоспоживання під час виробництва.

Саме такий підхід був реалізований під час дослідження різних методів обробки томатного пюре, яке було використано як модельний об'єкт для оцінювання ефективності сучасних технологій. Вибір томатної сировини був обумовлений високим вмістом аскорбінової кислоти, природних антиоксидантів, каротиноїдів, фенольних сполук та лікопену — компонентів, що є надзвичайно чутливими до температурного впливу. Саме тому томатне пюре є інформативною моделлю для оцінювання здатності різних технологій забезпечувати збереження харчової цінності продукції. Порівняльна оцінка традиційної пастеризації, інфрачервоного випромінювання та обробки під високим гідростатичним тиском продемонструвала принципові

відмінності у впливі зазначених технологій на якісні характеристики готової продукції. Найбільші втрати аскорбінової кислоти та антиоксидантної активності були зафіксовані при використанні традиційної пастеризації, що пов'язано з тривалим впливом підвищеної температури. Використання інфрачервоного випромінювання дозволило значно скоротити тривалість технологічного процесу, завдяки чому ступінь збереження біологічно активних компонентів істотно підвищився. Найкращі результати були отримані при застосуванні технології високого гідростатичного тиску, яка забезпечила максимальне збереження вітаміну С, природних антиоксидантів, органолептичних характеристик та кольору продукції при одночасному досягненні високого рівня мікробіологічної безпечності.

Водночас отримані результати свідчать, що оцінювання інноваційних технологій не повинно обмежуватися лише аналізом окремих фізико-хімічних показників. Значно важливішим є комплексне визначення їхнього впливу на формування споживчої цінності продукції. Саме сукупність показників харчової цінності, органолептичних характеристик, безпечності та стабільності якості визначає сучасну ефективність технологічного процесу. З позицій сучасного менеджменту підприємств індустрії гостинності впровадження інноваційних технологій слід розглядати як інвестицію у формування конкурентних переваг. Збереження природного смаку, кольору, текстури та біологічної цінності продукції безпосередньо впливає на сприйняття якості споживачами, підвищує їхню лояльність до підприємства, сприяє формуванню позитивної репутації бренду та розширює можливості позиціонування продукції у сегменті здорового харчування. Таким чином, технологічні інновації набувають не лише виробничого, а й стратегічного значення для розвитку підприємств індустрії гостинності.

Отримані експериментальні результати також підтверджують перспективність використання комбінованих технологічних підходів, за яких різні методи обробки взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи оптимальний баланс між рівнем безпечності

продукції та збереженням її функціональної цінності. Саме така інтеграція сучасних технологій відповідає концепції ресурсоефективного виробництва та відкриває можливості для створення харчових продуктів нового покоління, орієнтованих на сучасні вимоги споживачів. Сучасна концепція розвитку підприємств індустрії гостинності передбачає не лише вдосконалення існуючих технологічних процесів, а й активне формування нових категорій харчової продукції, орієнтованої на підтримання здоров'я споживачів. Одним із найбільш динамічних напрямів сучасної харчової промисловості є виробництво функціональних продуктів, які, окрім забезпечення фізіологічних потреб організму, виконують профілактичну та оздоровчу функції. Саме тому останніми роками спостерігається стійке зростання попиту на продукти, збагачені природними біологічно активними компонентами, антиоксидантами, рослинними пігментами, харчовими волокнами та іншими функціональними інгредієнтами [6; 9–18].

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку функціонального харчування є переорієнтація виробництва на використання натуральної рослинної сировини як основного джерела фізіологічно цінних компонентів. Такий підхід дозволяє відмовитися від використання синтетичних харчових добавок, барвників та ароматизаторів, забезпечуючи формування продукції з високою біологічною цінністю та природними органолептичними властивостями. Особливе місце серед такої сировини займають пряно-ароматичні рослини, які поєднують високу концентрацію ефірних олій, хлорофілу, фенольних сполук, вітамінів та природних антиоксидантів. Проведені дослідження дозволили обґрунтувати доцільність використання комбінованого способу отримання пряно-ароматичних екстрактів, який поєднує пресування свіжої сировини та подальше водне екстрагування рослинних вижимок. Такий технологічний підхід забезпечує більш повне вилучення біологічно активних речовин порівняно з традиційними методами екстракції. Особливе значення має той факт, що використання води як екстрагенту

відповідає сучасним вимогам екологічної безпечності виробництва та дозволяє уникнути застосування органічних розчинників, використання яких є небажаним при виробництві функціональних харчових продуктів.

Результати експериментальних досліджень свідчать, що комбінований спосіб екстрагування забезпечує ефективне вилучення не лише ароматичних речовин, але й природних барвників, насамперед хлорофілу, який є важливим функціональним компонентом рослинної сировини. Встановлено, що значна частина хлорофілу після пресування залишається зв'язаною з клітинними біополімерами рослинної тканини. Подальше екстрагування вижимок забезпечує його додатковий перехід у водну фазу, що дозволяє суттєво підвищити біологічну цінність отриманого екстракту без використання додаткових технологічних операцій. З технологічної точки зору особливу цінність має також комплексне використання рослинної сировини. На відміну від традиційних технологій, за яких після пресування значна частина рослинної маси переходить у відходи виробництва, запропонований підхід забезпечує максимально повне використання біологічного потенціалу вихідної сировини. Таким чином реалізуються принципи ресурсоефективності та циркулярної економіки, які сьогодні є одними з базових складових концепції сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Практична апробація запропонованої технології була здійснена при розробленні рецептури функціонального смузі на основі яблук, топінамбура та пряно-ароматичного екстракту. Вибір саме цих компонентів був обумовлений їх високою фізіологічною цінністю та взаємним синергетичним ефектом. Яблука забезпечують надходження пектинових речовин, органічних кислот та антиоксидантів, топінамбур є природним джерелом інуліну та харчових волокон, тоді як пряно-ароматичний екстракт виступає джерелом природних пігментів, ефірних олій, вітамінів та антиоксидантних сполук. У результаті формується комплексний функціональний продукт, який поєднує високі органолептичні властивості

із значною харчовою та біологічною цінністю. Поряд із функціональною цінністю особливу увагу приділено стабільності органолептичних характеристик готової продукції. Доведено, що використання пряно-ароматичних екстрактів дозволяє не лише покращити смакові та ароматичні властивості смузі, а й запобігти потемнінню рослинної сировини за рахунок високого вмісту природних пігментів. Таким чином інноваційна технологія одночасно вирішує декілька технологічних завдань: підвищення біологічної цінності продукції, покращення її споживчих властивостей, забезпечення стабільності кольору та розширення термінів збереження високих показників якості.

З позицій сучасного менеджменту підприємств індустрії гостинності розроблення функціональних продуктів нового покоління створює додаткові конкурентні переваги. Розширення асортименту продукції здорового харчування, використання локальної рослинної сировини, впровадження ресурсозберігаючих технологій та орієнтація на сучасні споживчі тренди сприяють формуванню інноваційної моделі розвитку підприємств, що поєднує економічну ефективність із принципами екологічної та соціальної відповідальності. Подальший розвиток інноваційних технологій у харчовій промисловості дедалі тісніше пов'язується з концепцією сталого розвитку, відповідно до якої забезпечення високої якості продукції повинно супроводжуватися раціональним використанням природних ресурсів, підтримкою місцевих виробників, скороченням екологічного навантаження та формуванням відповідального споживання. У цьому контексті особливого значення набуває використання локальної сировини, яка дозволяє поєднати сучасні технологічні рішення із традиційними підходами до виробництва харчової продукції, забезпечуючи одночасно економічну, соціальну та екологічну ефективність діяльності підприємств індустрії гостинності.

Сучасні тенденції розвитку гастрономії свідчать про поступову трансформацію ролі локальних продуктів. Якщо раніше вони розглядалися переважно як сировинна база для виробництва окремих

видів продукції, то сьогодні вони виступають важливим елементом системи управління якістю, інструментом формування конкурентних переваг підприємств та складовою регіональної гастрономічної ідентичності. Використання локальної рослинної сировини дозволяє скоротити логістичні витрати, зменшити транспортне навантаження на довкілля, забезпечити високу свіжість продукції та сформувати стабільні партнерські відносини між виробниками сировини й підприємствами індустрії гостинності. Проведені дослідження підтверджують, що інтеграція локальних інгредієнтів у виробничі процеси позитивно впливає не лише на технологічні характеристики продукції, а й на економічні результати діяльності підприємств. Скорочення транспортних витрат, оптимізація ланцюгів постачання, використання сезонної сировини та формування прямих партнерських відносин із фермерськими господарствами сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємств, забезпечуючи водночас підтримку локальної економіки та розвиток сільських територій. Таким чином, локальна сировина стає не лише технологічним ресурсом, а й чинником регіонального розвитку та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Особливу увагу слід приділити ролі кулінарної етнології як інструменту забезпечення якості продукції. Традиційні рецептури, історично сформовані технології приготування страв, використання характерних для певного регіону інгредієнтів та сезонних продуктів дозволяють формувати продукцію з високим рівнем автентичності та споживчої цінності. Водночас інтеграція сучасних інноваційних технологій із традиційними кулінарними практиками забезпечує можливість не лише збереження гастрономічної спадщини, а й її адаптації до сучасних вимог безпечності, якості та функціональної цінності продукції [28]. З позицій сучасного менеджменту підприємств індустрії гостинності поєднання інноваційних технологій із локальною кулінарною спадщиною створює принципово нову модель формування конкурентних переваг. Її основою стає комплексне використання природного потенціалу

регіону, сучасних технологічних рішень, систем управління якістю та маркетингових інструментів, що дозволяє створювати продукцію з високою доданою вартістю. Такий підхід забезпечує не лише підвищення якості продукції, а й формування унікального бренду підприємства, заснованого на принципах автентичності, інноваційності та сталого розвитку.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розвиток функціональних харчових продуктів, виробництво яких базується на використанні місцевої рослинної сировини та сучасних технологій її обробки. Проведені дослідження щодо використання пряно-ароматичних екстрактів, функціональних смузі, сучасних методів термічної обробки та локальної сировини свідчать про можливість формування принципово нового покоління харчової продукції, яка одночасно відповідає вимогам високої харчової цінності, безпечності, екологічності та сучасних споживчих очікувань. Таким чином, функціональні продукти стають одним із ключових інструментів реалізації концепції сталого розвитку підприємств індустрії гостинності. З метою узагальнення основних напрямів використання інноваційних технологій у діяльності підприємств індустрії гостинності доцільно представити їх у вигляді інтегрованої системи (табл. 3).

Проведена систематизація свідчить, що сучасні інноваційні технології забезпечення якості та безпечності харчової продукції необхідно розглядати як складову інтегрованої системи управління підприємствами індустрії гостинності. Їх ефективність визначається не окремими технологічними рішеннями, а комплексною взаємодією інноваційних виробничих процесів, функціонального харчування, локальної сировинної бази, принципів сталого розвитку та сучасних систем менеджменту якості. Саме така інтеграція забезпечує формування нової моделі розвитку підприємств, орієнтованої на довгострокову конкурентоспроможність, інноваційність та відповідальне використання природних ресурсів. Подальший розвиток підприємств індустрії гостинності безпосередньо залежить

від здатності інтегрувати сучасні технологічні інновації в єдину систему управління якістю продукції. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що сучасне розуміння якості харчової продукції значно виходить за межі традиційної технологічної оцінки. Сьогодні якість формується як результат взаємодії технологічних процесів, інноваційних рішень, систем управління безпечністю, використання локальної сировини, принципів сталого розвитку та ефективності організаційного менеджменту.

Таблиця 3 — Інноваційні напрями забезпечення якості та безпечності харчової продукції на підприємствах індустрії гостинності

Напрям	Основний зміст	Очікуваний ефект
Інноваційні технології обробки	HPP, інфрачервоне випромінювання, комбіновані технології	Максимальне збереження харчової цінності та безпечності продукції
Функціональні харчові продукти	Використання природних біологічно активних компонентів, екстрактів, рослинної сировини	Формування продукції оздоровчого призначення
Локальна рослинна сировина	Використання регіональних продуктів, сезонної сировини	Підвищення якості продукції, підтримка місцевих виробників
Кулінарна етнологія	Інтеграція традиційних рецептур із сучасними технологіями	Формування гастрономічної ідентичності та конкурентних переваг
Сталий розвиток	Ресурсоефективність, скорочення відходів, екологічна відповідальність	Підвищення довгострокової стійкості підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [1–27]

В умовах посилення конкуренції підприємства індустрії гостинності вже не можуть забезпечувати власну конкурентоспроможність виключно за рахунок розширення асортименту або зниження

собівартості продукції. Вирішального значення набуває здатність створювати харчову продукцію нового покоління, яка одночасно відповідає вимогам високої біологічної цінності, безпечності, функціонального призначення, екологічної відповідальності та сучасних споживчих очікувань. Саме інноваційні технології забезпечують досягнення такого комплексного результату. Водночас результати проведених досліджень свідчать, що ефективність інноваційних технологій визначається не лише їх технологічними характеристиками. Важливу роль відіграє здатність підприємства інтегрувати ці технології в загальну систему менеджменту. Йдеться про поєднання сучасних методів обробки продукції, цифрових систем контролю технологічних процесів, управління ризиками, забезпечення простежуваності сировини, ресурсоефективності виробництва та екологічної відповідальності підприємства. Лише за таких умов технологічні інновації стають чинником довгострокового стратегічного розвитку, а не окремим виробничим рішенням.

Проведене дослідження також підтверджує взаємозв'язок між технологічними інноваціями та принципами сталого розвитку. Використання локальної рослинної сировини, комплексне використання її біологічного потенціалу, мінімізація виробничих втрат, скорочення енергоспоживання, застосування ресурсозберігаючих технологій та створення функціональних продуктів харчування забезпечують одночасне досягнення економічного, соціального та екологічного ефекту. Таким чином, інноваційні технології виконують не лише виробничу, а й соціальну функцію, сприяючи формуванню відповідального споживання, підтримці місцевих виробників та розвитку регіональних економік. Особливого значення набуває інтеграція технологічних інновацій із сучасними підходами до управління якістю. Використання систем HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів, цифрових технологій контролю виробництва, сучасних методів оцінювання споживчої цінності продукції дозволяє перейти від контролю якості окремої продукції до управління

якістю всіх виробничих процесів. Саме процесний підхід сьогодні визначає ефективність функціонування підприємств індустрії гостинності та відповідає сучасним міжнародним концепціям менеджменту. На нашу думку, результати проведених досліджень дають підстави сформулювати авторське концептуальне положення, відповідно до якого інноваційні технології забезпечення якості та безпечності харчової продукції являють собою інтегровану систему технологічних, організаційних, управлінських та ресурсозберігаючих рішень, функціонування якої спрямоване на максимальне збереження біологічної цінності сировини, гарантування безпечності продукції, забезпечення ресурсоефективності виробництва та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. На відміну від традиційного технологічного підходу, запропонована концепція дозволяє розглядати інноваційні технології як стратегічний інструмент сучасної системи менеджменту підприємств, що забезпечує досягнення цілей сталого розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємств. Практична реалізація зазначеної концепції створює передумови для формування нової моделі розвитку підприємств індустрії гостинності, у якій якість продукції, її безпечність, функціональна цінність, екологічність та економічна ефективність розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління. Саме комплексність такого підходу забезпечує адаптацію підприємств до сучасних викликів глобального ринку, підвищує їхню інноваційну активність та сприяє зміцненню конкурентних позицій. Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що сучасний розвиток підприємств індустрії гостинності повинен базуватися на інтеграції технологічних інновацій, систем управління якістю, принципів сталого розвитку та сучасних моделей організації виробничих процесів. Саме їх комплексна взаємодія забезпечує формування нової парадигми розвитку харчових виробництв, орієнтованої на створення безпечної, високоякісної та функціонально цінної продукції.

Ключовим інструментом управління безпечністю харчової продукції в сучасній індустрії гостинності є система аналізу небезпечних чинників і критичних контрольних точок. На відміну від традиційного контролю готової продукції, ця система реалізує превентивний підхід, за якого небезпечні чинники виявляються та контролюються на всіх етапах технологічного процесу — від приймання сировини до подавання готової страви споживачеві. В Україні впровадження постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР, є обов'язковим для всіх операторів ринку харчових продуктів, зокрема для закладів ресторанного господарства, що закріплено Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [1]. Міжнародною основою системи слугують Загальні принципи гігієни харчових продуктів Codex Alimentarius разом із додатком щодо застосування НАССР [4], а також вимоги стандарту ISO 22000, який інтегрує принципи НАССР у цілісну систему менеджменту безпечності харчових продуктів [19]. Методологія НАССР ґрунтується на семи взаємопов'язаних принципах, послідовне застосування яких утворює логічно завершений цикл управління ризиками. Перший принцип передбачає проведення аналізу небезпечних чинників — біологічних, хімічних та фізичних, — що можуть виникнути на кожному етапі технологічного процесу. Другий принцип полягає у визначенні критичних контрольних точок, тобто етапів, на яких контроль є необхідним і достатнім для запобігання небезпеці або її усунення. Третій принцип встановлює критичні межі для кожної контрольної точки, перевищення яких свідчить про втрату контролю. Четвертий принцип запроваджує систему моніторингу критичних контрольних точок, п'ятий — визначає коригувальні дії на випадок відхилень, шостий — передбачає процедури верифікації дієвості системи, а сьомий — вимагає ведення документації та реєстрів. Систематизацію принципів системи НАССР та їхнього змісту подано в таблиці 4.

Таблиця 4 — Принципи системи НАССР та їхній зміст

Принцип	Зміст принципу
Аналіз небезпечних чинників	Виявлення біологічних, хімічних і фізичних небезпек на кожному етапі процесу
Визначення критичних контрольних точок	Установлення етапів, контроль на яких є необхідним і достатнім для усунення небезпеки
Установлення критичних меж	Визначення допустимих значень параметрів для кожної контрольної точки
Моніторинг критичних контрольних точок	Систематичне спостереження за дотриманням критичних меж
Коригувальні дії	Заходи, що вживаються у разі відхилення від критичних меж
Верифікація	Процедури підтвердження дієвості системи
Документування	Ведення записів і реєстрів для всіх процедур системи

Джерело: складено автором

Специфіка застосування системи НАССР у закладах ресторанного господарства суттєво відрізняється від її впровадження на великих промислових харчових виробництвах. Ця відмінність зумовлена низкою чинників: широким і мінливим асортиментом сировини, напівфабрикатів та готових страв; одночасним приготуванням значної кількості страв із сировини рослинного й тваринного походження; наявністю страв, що проходять теплову обробку, і страв, які подаються без неї; обмеженістю виробничих площ, на яких поєднуються зберігання, приготування та реалізація продукції; а також граничними термінами придатності як сировини, так і готової продукції [24; 26]. Через це для закладів ресторанного господарства застосовується спрощений підхід до впровадження НАССР, за якого настанови охоплюють усі небезпечні чинники, характерні для технологічних процесів, без надмірної деталізації їхньої природи та формальної ідентифікації критичних контрольних точок. Дослідники підкреслюють, що впровадження системи НАССР надає закладам ресторанного господарства низку внутрішніх і зовнішніх

переваг [23; 24]. До внутрішніх переваг належать упорядкування технологічних процесів, зниження частки браку та псування продукції, раціональніше використання сировини, підвищення дисципліни й компетентності персоналу. Зовнішні переваги охоплюють зміцнення довіри споживачів, підвищення конкурентоспроможності закладу, відповідність вимогам законодавства та полегшення виходу на нові ринки. Саме тому систему НАССР дедалі частіше розглядають не як формальну вимогу, а як ефективний метод завоювання конкурентних позицій на ринку товарів і послуг [27]. Водночас упровадження системи потребує певних матеріальних витрат, пов'язаних із реконструкцією приміщень, оновленням процедур управління та проведенням санітарно-гігієнічних заходів, які, однак, у довгостроковій перспективі окупаються завдяки стабільному випуску безпечної продукції. Практичне впровадження системи НАССР у закладі ресторанного господарства здійснюється як послідовність взаємопов'язаних етапів. Спершу формується робоча група та призначаються відповідальні особи, які проходять відповідну підготовку. Далі описуються продукція й технологічні процеси, будуються блок-схеми виробництва, після чого проводиться аналіз небезпечних чинників і визначаються критичні контрольні точки. На наступному етапі встановлюються критичні межі, запроваджуються процедури моніторингу та коригувальних дій, а також налагоджується ведення документації. Завершальним етапом є верифікація та періодичний аудит системи, що забезпечує її дієвість і постійне вдосконалення [25]. Ефективність усієї системи значною мірою залежить від програм-передумов — санітарно-гігієнічних заходів, контролю за станом приміщень і обладнання, особистої гігієни персоналу, поводження з відходами та боротьби зі шкідниками, — без належного функціонування яких застосування принципів НАССР втрачає сенс. Інтеграція системи НАССР із загальною системою менеджменту якості закладу є ознакою зрілого управлінського підходу. Якщо система НАССР спрямована передусім на забезпечення безпечності продукції, то системи управління якістю на кшталт стандарту

ISO 9001 та системи менеджменту безпечності харчових продуктів за стандартом ISO 22000 охоплюють ширше коло питань, пов'язаних із задоволенням потреб споживачів та безперервним удосконаленням процесів [19]. Поєднання цих систем дозволяє перейти від контролю якості окремих партій продукції до управління якістю всіх виробничих процесів, що повністю відповідає сучасним міжнародним концепціям менеджменту. Таким чином, система HACCP становить фундамент, на якому вибудовується вся подальша архітектура управління якістю та безпечністю в закладах індустрії гостинності.

Поглиблений розгляд нетермічних технологій потребує аналізу механізмів їхньої дії та технологічних параметрів, оскільки саме вони визначають ефективність інактивації мікроорганізмів і ступінь збереження біологічно активних речовин. Нетермічні технології об'єднує спільна властивість — здатність забезпечувати мікробіологічну безпечність продукції за мінімального теплового навантаження, що досягається завдяки використанню фізичних чинників нетеплової природи [8; 9]. Ця особливість пояснюється тим, що нетермічні методи діють переважно на нековалентні зв'язки клітинних структур мікроорганізмів, тоді як термолабільні вітаміни, антиоксиданти та природні пігменти, стабілізовані ковалентними зв'язками, залишаються відносно незмінними. Обробка під високим гідростатичним тиском ґрунтується на застосуванні тиску в діапазоні від 100 до 600 мегапаскалів, який передається до продукту через рідке середовище рівномірно в усіх напрямах відповідно до принципу Паскаля. Такий тиск порушує цілісність клітинних мембран мікроорганізмів, денатурує ключові ферменти й білки, унаслідок чого патогенна та псувна мікрофлора інактивується, тоді як низькомолекулярні сполуки, що зумовлюють смак, колір і харчову цінність, зазнають мінімальних змін [11; 14]. Ефективність технології залежить від рівня тиску, тривалості витримки, температури та властивостей харчової матриці. Дослідження засвідчують, що обробка за тиску близько 600 мегапаскалів дозволяє зберегти понад 90 відсотків аскорбінової кислоти порівняно з тепловою обробкою,

за якої її вміст різко знижується [15]. Це робить технологію особливо привабливою для виробництва соків, смузі та інших продуктів функціонального призначення. Технологія імпульсних електричних полів передбачає короткочасну дію на продукт електричних імпульсів високої напруженості, що спричиняє явище електропорації — утворення пор у клітинних мембранах мікроорганізмів. Унаслідок цього мембрана втрачає бар'єрні властивості, і клітина гине, тоді як тривалість і енергія імпульсів є настільки малими, що продукт практично не нагрівається [12]. Технологія особливо ефективна для оброблення рідких і напіврідких продуктів та водночас використовується як засіб інтенсифікації екстрагування біологічно активних речовин із рослинної сировини, оскільки електропорація підвищує проникність рослинних клітин. Холодна плазма — ще один перспективний нетермічний метод, дія якого ґрунтується на генеруванні хімічно активних частинок, зокрема активних форм кисню та азоту, вільних радикалів і ультрафіолетового випромінювання, що спільно ушкоджують клітинні структури мікроорганізмів і руйнують їхній генетичний матеріал [13]. Перевагою холодної плазми є можливість оброблення поверхонь продуктів і пакувальних матеріалів за кімнатної температури. Ультразвукова обробка реалізує явище акустичної кавітації — утворення, зростання та миттєвого сплескування мікробульбашок у рідкому середовищі під дією ультразвукових хвиль. Локальні перепади тиску й температури, що виникають під час сплескування бульбашок, руйнують клітинні стінки мікроорганізмів та інтенсифікують масообмінні процеси [9]. Ультразвук часто застосовують у поєднанні з помірним нагріванням або тиском, що дозволяє посилити антимікробний ефект за нижчих значень основного чинника. Загальною тенденцією розвитку нетермічних технологій є перехід до комбінованих, або гібридних, рішень, за яких кілька чинників діють синергійно, забезпечуючи потрібний рівень безпечності за мінімального впливу на якість [16]. Порівняльну характеристику технологічних параметрів основних нетермічних методів подано в таблиці 5.

Таблиця 5 — Технологічні параметри основних нетермічних методів оброблення

Технологія	Робочий чинник	Механізм дії	Основне застосування
Обробка під високим тиском	Тиск 100–600 МПа	Порушення мембран і денатурація ферментів мікроорганізмів	Соки, смузі, м'ясо-, рибопродукти
Імпульсні електричні поля	Електричні імпульси високої напруженості	Електропорація клітинних мембран	Рідкі продукти, екстрагування
Холодна плазма	Активні форми кисню й азоту	Ушкодження клітинних структур і генетичного матеріалу	Деконтамінація поверхонь і пакування
Ультразвукова обробка	Ультразвукові хвилі	Акустична кавітація	Рідкі продукти, інтенсифікація масообміну

Джерело: складено автором

Аналіз механізмів дії нетермічних технологій дозволяє зробити висновок про їхню принципову відмінність від традиційних теплових методів. Якщо теплова обробка забезпечує безпечність шляхом денатурації всіх клітинних компонентів без розбору, то нетермічні технології діють вибірково, ушкоджуючи життєво важливі структури мікроорганізмів і водночас зберігаючи цінні нутрієнти. Саме ця вибірковість пояснює зростання інтересу до нетермічних методів з боку виробників продукції функціонального та преміального призначення. Проте широке впровадження цих технологій стримується високою вартістю обладнання та потребою в кваліфікованому персоналі, що зумовлює доцільність їхнього поетапного застосування з урахуванням економічних можливостей конкретного підприємства.

Попри стрімкий розвиток нетермічних методів, теплова обробка залишається основою технології харчових виробництв, оскільки

саме вона забезпечує надійну інактивацію мікроорганізмів, інактивацію небажаних ферментів та формування потрібних органолептичних властивостей продукції [6; 8]. Традиційні теплові процеси охоплюють бланшування, пастеризацію, стерилізацію та сушіння, кожен з яких має власне технологічне призначення. Бланшування застосовують для інактивації ферментів, що спричиняють потемніння та втрату якості рослинної сировини; пастеризація забезпечує знищення вегетативних форм патогенних мікроорганізмів за температур нижче ста градусів; стерилізація гарантує знищення й спорових форм за вищих температур; сушіння подовжує термін придатності завдяки видаленню вологи. Спільним недоліком традиційної теплової обробки є руйнування термолабільних сполук — аскорбінової кислоти, окремих вітамінів групи В, природних антиоксидантів і пігментів, — що знижує харчову цінність готової продукції [9]. Сучасний розвиток теплових технологій спрямований на подолання цього недоліку шляхом скорочення тривалості та інтенсивності теплового навантаження. Одним із найперспективніших напрямів є використання інфрачервоного випромінювання, за якого теплова енергія передається безпосередньо до поверхневих шарів продукту у формі електромагнітних хвиль. Завдяки короткій тривалості нагрівання та рівномірному прогріванню інфрачервона обробка дозволяє значною мірою зберігати природні органолептичні характеристики продукції та суттєво скорочувати енергетичні витрати виробництва [10]. Саме поєднання енергоефективності та високої якості готової продукції робить інфрачервоні технології привабливими для підприємств середньої потужності. До інших сучасних теплових методів належать мікрохвильове нагрівання, за якого тепло генерується в усьому об’ємі продукту завдяки коливанню полярних молекул, та омічне нагрівання, за якого продукт нагрівається внаслідок проходження через нього електричного струму; обидва методи забезпечують швидке й рівномірне нагрівання за скорочення теплових втрат нутрієнтів. Особливої уваги заслуговує вплив теплової обробки на біологічно активні речовини, який не завжди є однозначно негативним.

Хоча теплове навантаження зазвичай знижує вміст аскорбінової кислоти та деяких термолабільних вітамінів, воно водночас може підвищувати біодоступність окремих сполук завдяки руйнуванню клітинних стінок і вивільненню зв'язаних форм. Так, помірна теплова обробка томатів підвищує біодоступність лікопіну — потужного антиоксиданту каротиноїдної природи, — а також може збільшувати загальну антиоксидантну активність продукту. Це свідчить про те, що оцінювання впливу теплової обробки на харчову цінність потребує комплексного підходу, який враховує не лише абсолютний вміст окремих сполук, але і їхню біодоступність та сумарну функціональну дію. Раціональний вибір теплового методу та його параметрів дозволяє досягти балансу між безпечністю, харчовою цінністю й органолептичними властивостями продукції.

Окремий і надзвичайно перспективний напрям інноваційних технологій пов'язаний із вилученням біологічно активних речовин із рослинної сировини та вторинних продуктів її переробки. Овочі, фрукти, зелень, пряно-ароматична сировина та побічні продукти їх оброблення є багатими джерелами фенольних сполук, каротиноїдів, флавоноїдів, харчових волокон і природних барвників, які можуть бути використані для збагачення харчової продукції та створення функціональних інгредієнтів [18; 22]. Ефективність екстрагування визначається обраною технологією, оскільки саме вона впливає на вихід цільових сполук, їхню збереженість і чистоту екстракту. Традиційні методи екстрагування із застосуванням органічних розчинників та тривалого нагрівання поступово поступаються місцем сучасним, екологічно безпечнішим підходам. До інноваційних методів екстрагування належать ультразвукове екстрагування, за якого акустична кавітація руйнує клітинні стінки й полегшує вивільнення внутрішньоклітинних сполук; екстрагування із застосуванням імпульсних електричних полів, що підвищує проникність рослинних мембран завдяки електропорації [12]; надкритичне флюїдне екстрагування, у якому як розчинник використовують надкритичний діоксид вуглецю, що не залишає токсичних решток і дозволяє

селективно вилучати ліпофільні сполуки; а також ферментативне екстрагування, за якого спеціальні ферменти руйнують клітинні стінки, підвищуючи вихід біологічно активних речовин. Спільною перевагою цих методів є вищий вихід цільових сполук за нижчих температур і меншого споживання розчинників, що узгоджується з принципами зеленої хімії [15]. Особливого значення технології екстрагування набувають у контексті комплексного використання сировини та валоризації побічних продуктів. Значна частина цінних біологічно активних речовин зосереджена саме у шкірці, насінні, вичавках та інших відходах перероблення рослинної сировини, які традиційно розглядалися як виробничі втрати. Застосування сучасних методів екстрагування дозволяє перетворити ці відходи на джерело функціональних інгредієнтів, антиоксидантів і природних барвників, що одночасно підвищує економічну ефективність виробництва та зменшує його екологічне навантаження [22]. Таким чином, технології екстрагування є сполучною ланкою між забезпеченням якості продукції, створенням функціональних продуктів і реалізацією принципів сталого розвитку.

Одним із стратегічних напрямів розвитку сучасної індустрії гостинності є створення функціональних харчових продуктів — продуктів, які, окрім задоволення основних харчових потреб, справляють доведений позитивний вплив на здоров'я людини завдяки вмісту біологічно активних компонентів [17; 21]. До таких компонентів належать поліфеноли, каротиноїди, харчові волокна, пробіотики й пребіотики, вітаміни та мінеральні речовини, здатні модулювати фізіологічні функції організму, знижувати оксидативний стрес і зменшувати ризик хронічних захворювань. Виробництво функціональних продуктів ґрунтується не лише на використанні високоякісної сировини, але й на максимальному збереженні її природного біохімічного складу, що безпосередньо пов'язує цей напрям із розглянутими вище технологіями оброблення та екстрагування. Формування функціональних продуктів здійснюється кількома шляхами. Перший передбачає використання сировини з природно високим

вмістом біологічно активних речовин, зокрема місцевої рослинної сировини, пряно-ароматичних культур та ягід. Другий шлях полягає у збагаченні продукції функціональними інгредієнтами — екстрактами, концентратами, природними барвниками та біологічно активними добавками, отриманими за сучасними технологіями [21]. Третій шлях пов'язаний із застосуванням щадних технологій оброблення, що дозволяють зберегти природний склад сировини. У практиці закладів індустрії гостинності ці шляхи нерідко поєднуються, що дає змогу створювати страви й напої одночасно високої харчової цінності, безпечності та оздоровчої спрямованості. Використання локальної рослинної сировини у виробництві функціональних продуктів має додаткову перевагу, пов'язану з реалізацією принципів сталого розвитку та підтримкою регіональних економік. Місцева сезонна сировина характеризується вищою свіжістю, меншими витратами на транспортування та зберігання, а також кращою простежуваністю походження, що позитивно впливає як на якість продукції, так і на її екологічний слід [16]. Поєднання локальної сировини із традиційними рецептурами та сучасними технологіями оброблення створює підґрунтя для формування продукції з вираженою гастрономічною ідентичністю, яка стає джерелом конкурентних переваг закладу. Таким чином, функціональні продукти нового покоління є втіленням комплексного підходу, що поєднує харчову цінність, безпечність, екологічність і культурну автентичність.

Розвиток цифрових технологій відкриває принципово нові можливості для управління якістю та безпечністю харчової продукції в індустрії гостинності. У межах Четвертої промислової революції сформувалася концепція Food Quality 4.0, що передбачає застосування цифрових технологій для швидкого, надійного та об'єктивного оцінювання якості харчових продуктів [20]. На зміну руйнівним і тривалим методам аналізу приходять неруйнівні цифрові інструменти, зокрема спектроскопічні методи, машинний зір, електронні системи розпізнавання запаху та смаку, що дозволяють контролювати якість продукції безпосередньо в потоці виробництва. Такі

методи забезпечують оперативне виявлення відхилень і фальсифікацій, підвищуючи надійність усієї системи управління якістю. Важливою складовою цифрової трансформації є забезпечення простежуваності продукції на всіх етапах ланцюга постачання. Технології інтернету речей дозволяють у режимі реального часу відстежувати параметри зберігання й транспортування сировини, а технології розподілених реєстрів забезпечують незмінність і прозорість даних про походження та рух продукції. Поєднання цих технологій із системою HACCP суттєво посилює її дієвість, оскільки автоматизований моніторинг критичних контрольних точок знижує вплив людського чинника та забезпечує безперервність контролю [19]. Штучний інтелект і методи аналізу великих даних, своєю чергою, дозволяють прогнозувати ризики, оптимізувати технологічні процеси та підтримувати ухвалення управлінських рішень. Упровадження цифрових технологій контролю якості перетворює управління безпечністю з реактивного процесу, спрямованого на виявлення вже наявних проблем, на проактивний процес, орієнтований на запобігання їм. Водночас цифровізація потребує відповідної інфраструктури, кваліфікованого персоналу та фінансових ресурсів, що зумовлює доцільність її поетапного впровадження з урахуванням масштабу та можливостей конкретного закладу. Найдоцільнішим є впровадження цифрових рішень із швидкою віддачею, зокрема систем онлайн-моніторингу температурних режимів, електронного документообігу за системою HACCP та цифрових платформ управління замовленнями й запасами. Поступове нарощування цифрового потенціалу дозволяє закладам індустрії гостинності підвищувати ефективність системи управління якістю без надмірного навантаження на ресурси.

Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах посилення вимог до екологічної відповідальності, що робить принципи сталого розвитку невід'ємною складовою інноваційних технологій [30]. Виробництво харчової продукції дедалі більше орієнтується на засади циркулярної економіки, енергоефективності, мінімізації харчових відходів та раціонального використання природних

ресурсів [18; 22; 29]. На відміну від лінійної моделі, за якої ресурси використовуються одноразово, а відходи утилізуються, циркулярна модель передбачає повторне залучення побічних продуктів і відходів у виробничий цикл, що одночасно знижує екологічне навантаження та створює додаткову економічну цінність. Одним із ключових напрямів реалізації принципів циркулярної економіки є валоризація харчових відходів і побічних продуктів переробки. Шкірка, насіння, вичавки та інші відходи оброблення рослинної сировини є цінним джерелом біологічно активних речовин, які можуть бути вилучені за сучасними технологіями екстрагування та використані для створення функціональних інгредієнтів, антиоксидантів, природних барвників і харчових волокон [22]. Такий підхід перетворює відходи на ресурс, що відповідає одночасно економічним, екологічним та соціальним цілям. Додатковими напрямами реалізації сталого розвитку є скорочення споживання енергії завдяки застосуванню енергоефективних технологій оброблення, зменшення водоспоживання, використання екологічно чистих пакувальних матеріалів та оптимізація логістики. Інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність закладів індустрії гостинності забезпечує одночасне досягнення економічного, соціального та екологічного ефекту. Економічний ефект виявляється у зниженні витрат і створенні продукції з високою доданою вартістю; соціальний — у формуванні відповідального споживання, підтримці місцевих виробників та зміцненні репутації закладу; екологічний — у зменшенні відходів, збереженні ресурсів і зниженні негативного впливу на довкілля [18]. Таким чином, сталий розвиток і циркулярна економіка є не додатковим обмеженням, а джерелом нових можливостей, що дозволяють інноваційним технологіям виконувати не лише виробничу, але й соціально-екологічну функцію, сприяючи формуванню нової моделі розвитку індустрії гостинності.

Ефективне управління якістю та безпечністю неможливе без надійної системи їх оцінювання, яка ґрунтується на комплексі показників і методів вимірювання. Традиційно якість харчової продукції характеризують за чотирма групами показників: органолептичними,

що відображають смак, запах, колір, консистенцію та зовнішній вигляд; фізико-хімічними, які описують хімічний склад, вологість, кислотність, вміст сухих речовин та інших компонентів; мікробіологічними, що визначають наявність і кількість мікроорганізмів; та показниками безпечності, які встановлюють вміст токсичних елементів, залишків пестицидів, мікотоксинів та інших контамінантів [6]. Сучасна концепція управління якістю розширює цей перелік, включаючи показники харчової та біологічної цінності, функціональної спрямованості й екологічності виробництва, що відображає перехід від оцінювання окремого продукту до оцінювання всієї системи його створення. Класичні методи визначення показників якості, попри свою точність, характеризуються тривалістю, руйнівним характером і потребою у складному лабораторному обладнанні, що обмежує їх застосування в оперативному контролі. Тому важливим напрямом розвитку є впровадження сучасних інструментальних методів аналізу. Спектроскопічні методи, зокрема інфрачервона спектроскопія та спектроскопія у видимій і ультрафіолетовій областях, дозволяють швидко й неруйнівно визначати хімічний склад продукції. Хроматографічні методи забезпечують точне визначення окремих біологічно активних сполук, вітамінів та контамінантів. Молекулярно-генетичні методи, зокрема полімеразна ланцюгова реакція, уможливлюють швидке й достовірне виявлення патогенних мікроорганізмів. Поєднання цих методів із цифровими системами оброблення даних формує основу сучасної концепції оцінювання якості [20]. Особливе значення для закладів індустрії гостинності мають експресні методи оцінювання якості, придатні для застосування безпосередньо на виробництві. До них належать портативні спектрометри, електронні системи розпізнавання запаху та смаку, тест-системи для швидкого визначення мікробіологічного забруднення, а також цифрові засоби контролю температурних режимів. Застосування таких методів дозволяє оперативно виявляти відхилення й ухвалювати коригувальні рішення в режимі реального часу, що узгоджується з принципами системи HACCP та підвищує загальну надійність управління

безпечністю [8]. Таким чином, сучасна система оцінювання якості поєднує глибину класичних лабораторних методів зі швидкістю та зручністю цифрових інструментів, забезпечуючи всебічний контроль продукції на всіх етапах її створення.

Ефективність інноваційних технологій значною мірою залежить від природи оброблюваної сировини, тому доцільно розглянути особливості їх застосування для окремих груп харчової продукції. Продукція рослинного походження — овочі, фрукти, зелень та ягоди — характеризується високим вмістом термолабільних вітамінів, антиоксидантів і природних пігментів, а також вираженою чутливістю до теплового впливу. Для цієї групи продукції найбільш перспективними є нетермічні технології, зокрема обробка під високим тиском та імпульсні електричні поля, що дозволяють забезпечити мікробіологічну безпечність за максимального збереження природного складу [11; 12]. Особливо ефективним є застосування цих технологій у виробництві свіжовичавлених соків, смузі та мінімально оброблених рослинних продуктів, попит на які постійно зростає. Виробництво напоїв і рідких продуктів становить окрему сферу застосування інноваційних технологій, у якій нетермічні методи демонструють особливо високу ефективність завдяки однорідності середовища та зручності його оброблення в потоці [15]. Обробка під високим тиском і імпульсні електричні поля дозволяють подовжити термін придатності соків, нектарів і рослинних напоїв без пастеризації, зберігаючи їхні смакові властивості й вітамінний склад. Для продукції тваринного походження — м'яса, риби та молочних продуктів — інноваційні технології вирішують передусім завдання забезпечення мікробіологічної безпечності та подовження терміну зберігання за збереження харчової цінності білків і ліпідів. Обробка під високим тиском ефективно інактивує патогенну мікрофлору в таких продуктах, а холодна плазма застосовується для деконтамінації їхньої поверхні [13; 16]. Хлібобулочна та кондитерська продукція, а також страви складного складу потребують комбінованого підходу, що поєднує теплові й нетермічні методи оброблення з технологіями збагачення функціональними

інгредієнтами. Для цієї групи продукції актуальним є застосування інфрачервоного та мікрохвильового нагрівання, що скорочують тривалість оброблення й зберігають якість, а також використання рослинних екстрактів і природних антиоксидантів для підвищення харчової цінності та подовження свіжості [10]. Узагальнюючи, вибір інноваційної технології має ґрунтуватися на врахуванні природи сировини, цільових показників якості та безпечності, а також економічних можливостей підприємства, що підтверджує тезу про недоцільність універсальних рішень і необхідність диференційованого підходу до кожної групи продукції. Узагальнення такого вибору залежно від групи продукції та рівня ресурсного забезпечення підприємства подано у вигляді матриці (табл. 6).

Таблиця 6 — Матриця вибору інноваційної технології забезпечення якості та безпечності залежно від групи продукції та рівня ресурсного забезпечення підприємства

Група продукції	**Низький рівень ресурсного забезпечення**	**Середній рівень**	**Високий рівень**
Рослинна сировина, соки, смузі	Цифровий контроль якості, щадна теплова обробка	Інфрачервоне оброблення, ультразвук	Обробка під високим тиском, імпульсні електричні поля
Напої та рідкі продукти	Пастеризація з контролем режимів	Ультразвукове оброблення	Обробка під високим тиском, імпульсні електричні поля
М’ясо, риба, молочні продукти	Холодове зберігання, HACCP-контроль	Пакування в модифікованому середовищі	Обробка під високим тиском, холодна плазма
Хлібобулочні та кондитерські вироби	Оптимізація рецептур, природні антиоксиданти	Інфрачервоне та мікрохвильове нагрівання	Комбіновані технології, збагачення екстрактами

Джерело: розроблено автором

Одним із найперспективніших напрямів розвитку сучасних харчових технологій є перехід від застосування окремих методів оброблення до їх комбінування, за якого кілька чинників діють синергійно. Логіка комбінованих технологій ґрунтується на концепції бар'єрів, згідно з якою поєднання кількох помірних за інтенсивністю чинників забезпечує потрібний рівень безпечності за меншого негативного впливу на якість, ніж застосування одного інтенсивного чинника [16]. Так, поєднання помірного нагрівання з ультразвуковою обробкою, обробки під тиском з підвищеною температурою або імпульсних електричних полів із природними антимікробними речовинами дозволяє досягти надійної інактивації мікроорганізмів за нижчих значень кожного окремого чинника. Перевагою комбінованих технологій є не лише підвищення ефективності інактивації мікрофлори, але й розширення можливостей управління якістю продукції. Синергійна дія кількох чинників дозволяє скоротити тривалість оброблення, знизити енергоспоживання та зберегти більшу частку біологічно активних речовин порівняно з традиційними методами [9; 11]. Крім того, комбіновані технології забезпечують гнучкість, оскільки співвідношення чинників можна адаптувати до конкретного виду продукції та цільових показників якості. Це робить комбінований підхід особливо привабливим для закладів індустрії гостинності з їхнім широким і мінливим асортиментом продукції. Водночас упровадження комбінованих технологій потребує глибокого розуміння механізмів взаємодії чинників та ретельного добору їхніх параметрів, оскільки некоректне поєднання може призвести до небажаних змін якості або недостатньої безпечності. Тому розроблення комбінованих технологій має спиратися на наукові дослідження, моделювання процесів та експериментальну перевірку на конкретних видах продукції. Саме комбіновані технології, що поєднують переваги теплових і нетермічних методів, розглядаються сьогодні як найбільш перспективний напрям розвитку харчових виробництв, здатний забезпечити одночасне досягнення високої безпечності, збереження харчової цінності та економічної ефективності.

Упровадження інноваційних технологій забезпечення якості й безпечності відбувається в межах чіткого нормативно-правового поля, розуміння якого є передумовою відповідальної діяльності закладів індустрії гостинності. Основоположним актом національного законодавства є Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», який установлює обов'язковість застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи НАССР, для всіх операторів ринку харчових продуктів [1]. Закон визначає права та обов'язки операторів ринку, зокрема щодо забезпечення простежуваності продукції, вилучення небезпечних харчових продуктів з обігу та надання інформації компетентним органам. Порядок розроблення й застосування процедур, заснованих на принципах НАССР, конкретизовано у відповідних відомчих актах, які встановлюють практичні вимоги до їх впровадження. Гармонізація національного законодавства з європейським є одним із стратегічних напрямів розвитку, що зумовлено зобов'язаннями України в межах Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Європейське продовольче право ґрунтується на низці регламентів, серед яких основоположним є регламент, що встановлює загальні принципи й вимоги продовольчого права та створює Європейський орган з безпечності харчових продуктів [2]. Питання гігієни харчових продуктів урегульовано окремим регламентом, що визначає обов'язки операторів ринку щодо дотримання санітарно-гігієнічних вимог на всіх етапах виробництва й обігу [3]. Ці акти запроваджують ризик-орієнтований підхід, за якого відповідальність за безпечність продукції покладається насамперед на її виробника, а державний контроль зосереджується на перевірці дієвості впроваджених систем управління. Міжнародні стандарти відіграють важливу роль у формуванні єдиних вимог до безпечності продукції. Загальні принципи гігієни харчових продуктів Codex Alimentarius слугують основою для національних та галузевих стандартів більшості країн світу [4], а стандарт ISO 22000 встановлює вимоги до системи менеджменту безпечності харчових продуктів, придатної для будь-якої організації харчового ланцюга [19].

Дотримання цих стандартів не лише забезпечує відповідність законодавчим вимогам, але й підвищує довіру споживачів і полегшує вихід продукції на міжнародні ринки. Таким чином, нормативно-правове забезпечення утворює каркас, у межах якого інноваційні технології набувають легітимності та практичної застосовності, а їх упровадження стає не лише технологічним, але й правовим завданням.

Упровадження інноваційних технологій забезпечення якості й безпечності є не лише технологічним, але й економічним рішенням, що потребує зважування витрат і очікуваних вигід. Основними статтями витрат є придбання й монтаж технологічного обладнання, навчання персоналу, розроблення та документування процедур, а також витрати на сертифікацію й підтримання систем управління якістю. Нетермічні технології, зокрема обробка під високим тиском, характеризуються високою вартістю обладнання, що є одним із головних чинників, які стримують їх широке впровадження [11]. Водночас у довгостроковій перспективі ці витрати компенсуються завдяки зниженню втрат продукції, подовженню терміну її придатності, підвищенню якості та зміцненню репутації підприємства. Оцінювання економічної ефективності впровадження інноваційних технологій має враховувати як прямі, так і непрямі результати. До прямих результатів належать скорочення виробничих втрат, зниження частки браку, зменшення енерго- та ресурсоспоживання, а також підвищення виходу готової продукції. Непрямі результати виявляються у зростанні лояльності споживачів, розширенні ринків збуту, уникненні штрафних санкцій за порушення вимог безпечності та зниженні репутаційних ризиків [24]. Для закладів індустрії гостинності, які працюють в умовах високої конкуренції, саме непрямі результати нерідко виявляються вирішальними, оскільки безпечність і якість продукції безпосередньо впливають на довіру гостей та конкурентоспроможність закладу. Раціональна стратегія впровадження інноваційних технологій передбачає їх поетапне освоєння з урахуванням фінансових можливостей і масштабу підприємства. На першому етапі доцільно впроваджувати технології з відносно

невисокою вартістю та швидкою віддачею, зокрема цифрові системи контролю й документування, енергоефективні теплові методи та технології збагачення продукції функціональними інгредієнтами. На наступних етапах, у міру накопичення ресурсів і досвіду, можливе освоєння капіталомісткіших нетермічних технологій [16]. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити поступове підвищення технологічного рівня підприємства. Отже, економічне обґрунтування є невід'ємною складовою впровадження інноваційних технологій, без якого навіть найдосконаліші технологічні рішення не можуть бути реалізовані на практиці.

Жодна, навіть найдосконаліша технологія та система управління не здатні забезпечити стабільну якість і безпечність продукції без належно підготовленого персоналу, що усвідомлює свою відповідальність. Саме тому сучасна концепція управління безпечністю харчових продуктів надає особливого значення кадровому забезпеченню та формуванню культури безпечності. Культура безпечності харчових продуктів визначається як сукупність спільних цінностей, переконань і норм поведінки працівників стосовно забезпечення безпечності продукції на всіх рівнях організації. Оновлені редакції міжнародних стандартів, зокрема Загальних принципів гігієни харчових продуктів Codex Alimentarius, прямо визначають формування позитивної культури безпечності як одну з ключових умов дієвості системи управління [4]. Формування культури безпечності потребує системної роботи, що охоплює навчання й підвищення кваліфікації персоналу, чіткий розподіл відповідальності, налагодження внутрішніх комунікацій та особистий приклад керівництва. Навчання персоналу має бути не одноразовим заходом, а безперервним процесом, що враховує специфіку конкретних технологічних операцій і рівень підготовки працівників. Для закладів індустрії гостинності це особливо актуально з огляду на високу плинність кадрів та сезонний характер діяльності, що зумовлюють потребу в регулярному навчанні нових працівників. Ефективне навчання охоплює питання особистої гігієни, санітарних вимог, принципів системи HACCP, правил поводження

з харчовими продуктами та дій у разі виявлення відхилень [19; 23]. Важливою складовою кадрового забезпечення є мотивація персоналу до дотримання вимог безпечності та якості. Мотиваційні механізми можуть поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, зокрема визнання досягнень, залучення працівників до вдосконалення процесів та створення сприятливого психологічного клімату. Дослідження свідчать, що заклади, у яких сформовано зрілу культуру безпечності, демонструють вищі показники якості продукції, нижчий рівень порушень і більшу лояльність споживачів. Таким чином, кадрове забезпечення та культура безпечності є не допоміжним, а системоутворювальним чинником, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські складові в єдину дієву систему. Саме людський чинник, підкріплений відповідними технологіями та системами управління, забезпечує остаточну реалізацію принципів якості та безпечності в діяльності підприємств індустрії гостинності.

Окрім розглянутих вище технологій, арсенал нетермічних методів забезпечення безпечності охоплює й інші перспективні рішення, зокрема ультрафіолетове опромінення та озонування. Ультрафіолетове опромінення ґрунтується на бактерицидній дії короткохвильового ультрафіолету, який ушкоджує генетичний матеріал мікроорганізмів, унеможливлюючи їх розмноження. Цей метод є ефективним для знезараження поверхонь, повітря, води та прозорих рідких продуктів, вирізняється відносно невисокою вартістю й простотою застосування, проте його дія обмежується поверхневими шарами через незначну проникну здатність випромінювання [9]. Саме тому ультрафіолетове опромінення найдоцільніше застосовувати як складову комплексних санітарно-гігієнічних заходів у закладах індустрії гостинності. Озонування ґрунтується на високій окиснювальній здатності озону, який ефективно інактивує широкий спектр мікроорганізмів, руйнує сторонні запахи та розкладає окремі забруднювачі. Перевагою озону є те, що він швидко розкладається до кисню, не залишаючи шкідливих решток, що робить його екологічно безпечним засобом деконтамінації [8]. Озонування застосовують

для оброблення поверхонь, знезараження води, зберігання овочів і фруктів та санітарної обробки виробничих приміщень. Водночас використання озону потребує дотримання заходів безпеки, оскільки у високих концентраціях він є токсичним для людини. Розглянуті методи, поряд із обробкою під тиском, імпульсними електричними полями, холодною плазмою та ультразвуком, розширюють технологічний арсенал підприємств і, за умови раціонального поєднання, дозволяють вибудувати багаторівневу систему забезпечення безпечності продукції, адаптовану до конкретних умов виробництва.

Результати експериментальних досліджень збереження біологічно активних речовин

Обґрунтовані вище теоретичні положення підтверджено результатами власних експериментальних досліджень, проведених авторами на базі підприємств індустрії гостинності. Об'єктами дослідження слугували томатна сировина та пряно-ароматична рослинна сировина, а предметом — вплив різних методів технологічного оброблення й екстрагування на ступінь збереження біологічно активних речовин. Оцінювання здійснювали за вмістом аскорбінової кислоти, лікопіну та каротиноїдів, загальною антиоксидантною активністю, а також за виходом фенольних сполук, з одночасним контролем мікробіологічної безпечності продукції [16; 28].

Отримані дані свідчать про суттєву залежність ступеня збереження термолабільних сполук від обраного методу оброблення. Найбільші втрати аскорбінової кислоти зафіксовано за традиційної пастеризації, за якої її вміст знижувався майже вдвічі, тоді як застосування обробки під високим тиском забезпечувало збереження понад 90 % вихідного вмісту вітаміну. Водночас лікопін і каротиноїди, стабілізовані ковалентними зв'язками, виявили значно вищу стійкість до теплового впливу, а їхній вміст за всіх методів залишався близьким до вихідного [9; 11]. Наочно порівняння ступеня збереження біологічно активних речовин за різних методів оброблення подано на рисунку 2.

Таблиця 7 — Вплив методу технологічного оброблення на збереження біологічно активних речовин томатної сировини

Метод оброблення	Аскорбінова кислота, %	Лікопін і каротиноїди, %	Антиоксидантна активність, %	Мікробіологічна безпечність
Свіжа сировина (контроль)	100	100	100	—
Традиційна пастеризація	55	92	74	Висока
Інфрачервоне оброблення	82	96	88	Висока
Обробка під високим тиском	93	99	95	Дуже висока
Комбіноване оброблення	88	98	91	Дуже висока

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

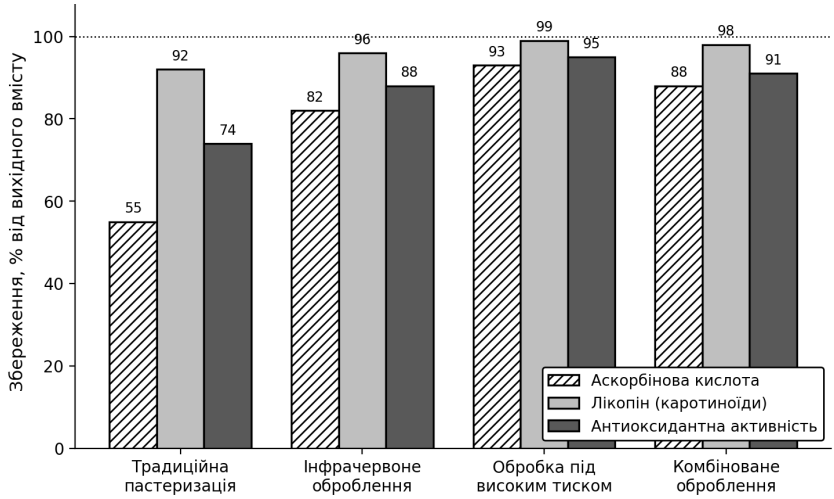


Рисунок 2 — Ступінь збереження біологічно активних речовин томатної сировини залежно від методу технологічного оброблення

Аналіз наведених результатів підтверджує, що нетермічні та комбіновані технології забезпечують найкращий баланс між мікробіологічною безпечністю та збереженням харчової цінності. Обробка під високим тиском продемонструвала найвищі показники збереження за всіма контрольованими параметрами, що узгоджується з даними міжнародних досліджень [11; 14; 15] і підтверджує доцільність її застосування для продукції преміального та функціонального призначення.

Таблиця 8 — Порівняльна характеристика методів екстрагування біологічно активних речовин пряно-ароматичної сировини

Метод екстрагування	**Вихід фенольних сполук, мг GAE/г**	**Тривалість, хв**	**Температура, °C**	**Відносна витрата розчинника**
Традиційна мацерація (контроль)	11,8	120	60	1,0
Ультразвукове екстрагування	17,9	30	40	0,6
Екстрагування з імпульсними електричними полями	19,4	20	30	0,5

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

Результати порівняльного оцінювання методів екстрагування засвідчили перевагу сучасних нетермічних підходів. Ультразвукове екстрагування та екстрагування з використанням імпульсних електричних полів забезпечили зростання виходу фенольних сполук відповідно приблизно в 1,5 та 1,6 раза порівняно з традиційною мацерацією за одночасного скорочення тривалості процесу в чотири–шість разів, зниження робочої температури та зменшення витрати розчинника [12; 15]. Це підтверджує, що застосування

нетермічних методів екстрагування дозволяє не лише підвищити ефективність вилучення біологічно активних речовин, але й реалізувати принципи зеленої хімії та ресурсозбереження, знижуючи енергоспоживання й екологічне навантаження виробництва.

Отримані експериментальні результати підтверджують теоретично обґрунтовані положення щодо доцільності інтеграції сучасних технологій оброблення та екстрагування в систему управління якістю й безпечністю продукції підприємств індустрії гостинності.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати сучасні концептуальні підходи до використання інноваційних технологій як складової системи управління якістю та безпечністю харчової продукції в індустрії гостинності. Встановлено, що сучасні технології термічної та нетермічної обробки забезпечують не лише високий рівень мікробіологічної безпечності продукції, а й сприяють максимальному збереженню її харчової, біологічної та органолептичної цінності; зокрема, за результатами власних досліджень обробка під високим тиском забезпечила збереження понад 90 % аскорбінової кислоти, а нетермічні методи екстрагування підвищили вихід фенольних сполук у 1,5–1,6 раза порівняно з традиційними. Доведено доцільність використання комбінованих технологічних підходів, функціональної рослинної сировини та пряно-ароматичних екстрактів як перспективних напрямів розвитку сучасних харчових виробництв. Обґрунтовано, що використання локальної рослинної сировини, інтеграція кулінарної етнології, створення функціональних продуктів та впровадження ресурсозберігаючих технологій формують основу сучасної моделі сталого розвитку підприємств індустрії гостинності, забезпечуючи одночасно економічну ефективність, екологічну відповідальність та високу якість продукції. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів під час модернізації технологічних процесів підприємств індустрії гостинності, розроблення нових видів функціональної продукції, удосконалення систем

управління якістю та безпечністю харчових продуктів, а також при формуванні стратегій інноваційного розвитку підприємств відповідно до сучасних міжнародних вимог.

Список використаних джерел

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр (дата звернення: 03.04.2026).
2. Regulation (EC) No 178/2002 of the European Parliament and of the Council of 28 January 2002 laying down the general principles and requirements of food law, establishing the European Food Safety Authority and laying down procedures in matters of food safety. *Official Journal of the European Communities*. 2002. L 31. P. 1–24. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32002R0178 (дата звернення: 08.04.2026).
3. Regulation (EC) No 852/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs. *Official Journal of the European Union*. 2004. L 139. P. 1–54. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004R0852 (дата звернення: 15.04.2026).
4. Codex Alimentarius. General Principles of Food Hygiene : CXC 1-1969, Rev. 2020, including the Annex on the Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) System. Rome : FAO ; WHO, 2020. 31 p. URL: https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/ (дата звернення: 21.04.2026).
5. Русавська В. А., Чеботаєва Т. С. Застосування принципів системи НАССР для вдосконалення системи управління якістю продукції та послуг у ресторанному бізнесі України. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 78–83. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-28-12.

6. Fellows P. J. Food Processing Technology: Principles and Practice. 5th ed. Duxford : Woodhead Publishing, 2022. 1152 p.
7. Emerging Technologies for Food Processing / ed. by D.-W. Sun. 2nd ed. London : Academic Press, 2014. 664 p.
8. Rahman M. S. Handbook of Food Preservation. 3rd ed. Boca Raton : CRC Press, 2020. 1073 p.
9. Tiwari B. K., Valdramidis V. P., O'Donnell C. P., Muthukumarappan K., Bourke P., Cullen P. J. Application of emerging technologies for preservation of fruits and vegetables. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*. 2009. Vol. 49, No. 8. P. 654–671. DOI: 10.1080/10408390903044234.
10. Zhou C., Okonkwo C. E., Inyinbor A. A., Yagoub A. E. A., Olaniran A. F. Ultrasound, infrared and its assisted technology, a promising tool in physical food processing: a review of recent developments. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*. 2023. Vol. 63, No. 11. P. 1587–1611. DOI: 10.1080/10408398.2021.1966379.
11. Huang H.-W., Wu S.-J., Lu J.-K., Shyu Y.-T., Wang C.-Y. Current status and future trends of high-pressure processing in food industry. *Food Control*. 2017. Vol. 72. P. 1–8. DOI: 10.1016/j.foodcont.2016.07.019.
12. Naliyadhara N., Kumar A., Girisa S., Daimary U. D., Hegde M., Kunnumakkara A. B. Pulsed electric field (PEF): avant-garde extraction escalation technology in food industry. *Trends in Food Science & Technology*. 2022. Vol. 122. P. 238–255. DOI: 10.1016/j.tifs.2022.02.019.
13. Muhammad A. I., Xiang Q., Liao X., Liu D., Ding T. Understanding the impact of nonthermal plasma on food constituents and microstructure : a review. *Food and Bioprocess Technology*. 2018. Vol. 11, No. 3. P. 463–486. DOI: 10.1007/s11947-017-2042-9.
14. Balasubramaniam V. M., Martinez-Monteagudo S. I., Gupta R. Principles and application of high pressure-based technologies in the food industry. *Annual Review of Food Science and Technology*. 2015. Vol. 6. P. 435–462. DOI: 10.1146/annurev-food-022814-015539.

15. Bevilacqua A., Petruzzi L., Perricone M., Speranza B., Campaniello D., Sinigaglia M., Corbo M. R. Nonthermal technologies for fruit and vegetable juices and beverages: overview and advances. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*. 2018. Vol. 17, No. 1. P. 2–62. DOI: 10.1111/1541-4337.12299.
16. Безусов А. Т., Кузнецова К. Д. Дослідження стабілізації пігментного комплексу листових овочів. *Харчова наука і технологія*. 2013. № 4. С. 27–30.
17. Day L., Seymour R. B., Pitts K. F., Konczak I., Lundin L. Incorporation of functional ingredients into foods. *Trends in Food Science & Technology*. 2009. Vol. 20, No. 9. P. 388–395. DOI: 10.1016/j.tifs.2008.05.002.
18. Borah M. S., Tiwari A., Sridhar K., Narsaiah K., Nayak P. K., Inbaraj B. S. Recent trends in valorization of food industry waste and by-products: encapsulation and in vitro release of bioactive compounds. *Foods*. 2023. Vol. 12, No. 20. Art. 3823. DOI: 10.3390/foods12203823.
19. ISO 22000:2018. Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 47 p. URL: https://www.iso.org/standard/65464.html (дата звернення: 28.04.2026).
20. Hassoun A., Jagtap S., Garcia-Garcia G., Trollman H., Pateiro M., Lorenzo J. M., Trif M., Rusu A. V., Aadil R. M., Šimat V., Cropotova J., Câmara J. S. Food quality 4.0: from traditional approaches to digitalized automated analysis. *Journal of Food Engineering*. 2023. Vol. 337. Art. 111216. DOI: 10.1016/j.jfoodeng.2022.111216.
21. Essa M. M., Bishir M., Bhat A., Chidambaram S. B., Al-Balushi B., Hamdan H., Govindarajan N., Friedland R. P., Qoronfleh M. W. Functional foods and their impact on health. *Journal of Food Science and Technology*. 2023. Vol. 60, No. 3. P. 820–834. DOI: 10.1007/s13197-021-05193-3.

22. Ligarda-Samanez C. A., Huamán-Carrión M. L., Calsina-Ponce W. C., De la Cruz G., Calderón Huamaní D. F., Cabel-Moscoso D. J., Garcia-Espinoza A. J., Sucari-León R., Aroquipa-Durán Y., Muñoz-Saenz J. C., Muñoz-Melgarejo M., Jilaja-Carita E. E. Technological innovations and circular economy in the valorization of agri-food by-products: advances, challenges and perspectives. *Foods*. 2025. Vol. 14, No. 11. Art. 1950. DOI: 10.3390/foods14111950.
23. Тітомир Л., Власюк К. Переваги системи НАССР в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-74.
24. Матвійчук Л., Чепурда Л., Чепурда Г. Перспективи впровадження системи управління безпечністю та якістю продукції ресторанного господарства. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2022. № 2 (6). С. 9–14. DOI: 10.32782/2708-4949.2(6).2022.2.
25. Шуліка В. Г., Ковтун А. В., Бортнічук О. В. Впровадження системи управління безпечності НАССР у закладах ресторанного господарства. *Scientific World Journal*. 2023. Вип. 19. С. 127–132. DOI: 10.30888/2663-5712.2023-19-02-070.
26. Костецька К. В. Основи безпеки харчових продуктів у закладах ресторанного господарства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2025. № 2. С. 381–387. DOI: 10.32782/tnv-tech.2025.2.38.
27. Васюк Н. О., Савченко Н. В. Державне регулювання ресторанного бізнесу в Україні: запровадження системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points). *Економіка і регіон*. 2025. № 4(99). С. 64–69. DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4173.
28. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Тітомир Л. А., Жмудь А. В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. № 6. С. 113–119. DOI: 10.32782/tnv-tech.2023.6.13.

29. Рябенька М. О., Мазуркевич І. О., Постова В. В. Розробка стратегій запобігання, зменшення та перерозподілу відходів у закладах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-108.
30. Бєляєва С. С. Екологізація ресторанних послуг в сучасних умовах господарювання. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9 (9). С. 996–1017. DOI: 10.52058/3041-1254-2024-9(9)-996-1017.

Ключові слова: *інноваційні технології, безпечність харчової продукції, якість, система HACCP, індустрія гостинності, нетермічні технології, функціональні продукти.*

УДК 640.4:001.895:502.131.1:39
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-8

Жмудь Альона Вікторівна,
кандидат технічних наук, доцент кафедри
готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-2989-0291

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА КУЛІНАРНОЇ ЕТНОЛОГІЇ

Сучасні тенденції економічного розвитку диктують необхідність інноваційних змін в технологіях харчування і принципах роботи підприємств ресторанного бізнесу. Характерною рисою ресторанного бізнесу є орієнтація на споживача, тому сьогодні компанії в цій сфері пропонують не тільки послуги харчування, але супроводжують процес споживання їжі іншими візуальними та емоційними факторами, що обумовлює необхідність розвивати не тільки послуги харчування, а й надавати додаткові послуги. Це вимагає успішного управління емоціями та враженнями клієнтів. В таких умовах для отримання конкурентних переваг інновації в асортиментній політиці, маркетингових та інформаційних технологіях, ресурсному забезпеченні та технологіях управління бізнесом в цілому доводять свою ефективність.

Інноваційні технології харчування мають потенціал для вирішення багатьох проблем, пов'язаних з харчуванням, таких як недоїдання та ожиріння. Ці технології можуть допомогти ресторанам виробляти більше продуктів харчування з меншими витратами, зробити продукти харчування більш доступними та нутритивно цінними і зменшити кількість харчових відходів. Інноваційні технології харчування мають потенціал для революціонізації ресторанної

індустрії. Ці технології можуть допомогти шеф-кухарям створювати нові та захоплюючі страви, покращити якість та свіжість їжі та зробити харчовий досвід більш зручним та приємним для споживачів та відвідувачів.

Кулінарна етнологія, яка зосереджена на дослідженні локальних кулінарних традицій, є важливим інструментом популяризації автентичної гастрономії, що сприяє формуванню культурної ідентичності. Для України, яка має багату кулінарну спадщину, дослідження у цій сфері сприяє не лише збереженню національної культури, а й формуванню привабливого міжнародного іміджу. Етнічна кухня, з її унікальними стравами та методами приготування, дедалі більше привертає увагу туристів, які шукають автентичні враження та унікальний гастрономічний досвід. В умовах сучасних економічних та соціальних викликів, зокрема викликаних війною в Україні, підтримка локальних виробників стає ключовим завданням для забезпечення стабільності регіональної економіки. Використання локальних інгредієнтів у ресторанах сприяє зменшенню транспортних витрат, підтримці місцевих громад і створенню нових робочих місць. Крім того, скорочення екологічного сліду через зниження використання ресурсів для транспортування продуктів відповідає глобальним екологічним вимогам. Значущість екологічної складової дослідження підкреслюється викликами, з якими стикається Україна, зокрема забрудненням води, ґрунтів і повітря, а також зростанням кількості відходів у ресторанній сфері. Впровадження сталих практик, таких як використання органічних продуктів, мінімізація харчових відходів і підвищення екологічної свідомості серед туристів, є важливими кроками до екологічної стабільності. Гастрономічний туризм, який є одним із найдинамічніших сегментів світового туристичного ринку створює додаткові можливості для використання кулінарної етнології як інструменту сталого розвитку. Туристи все частіше обирають подорожі, що включають дегустацію локальних страв, відвідування фермерських господарств і участь у кулінарних майстер-класах. Це створює унікальні можливості для

України, яка може стати одним із центрів гастрономічного туризму завдяки своєму багатому культурному спадку.

Інновації та перспективи розвитку ресторанного господарства

Цифрова глобалізація, що характеризується нескінченністю і безперервністю потоків інформації, знань, ідей та інновацій, прискорює перехід світової економіки до цифрового формату, в якому домінують штучний інтелект, автоматизація і цифрові платформи. Проникаючи у всі сфери суспільства, новітні цифрові технології дозволяють державі, бізнесу та населенню ефективніше взаємодіяти та сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Нові умови функціонування диктують необхідність поліпшення якісних параметрів розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу, а основними інструментами досягнення цілей розвитку є інноваційні моделі управління бізнесом, засновані на використанні інноваційних і цифрових технологій [1].

Ресторанний бізнес — це сучасний сектор ресторанної індустрії, що стрімко розвивається. На сучасному етапі цей бізнес має великий потенціал для українського ринку. З підвищенням привабливості сфери послуг посилюється конкуренція між ресторанами.

Впровадження інновацій в національну економіку пов'язане з оновленням асортименту товарів і послуг, розширенням ринку збуту, застосуванням нових методів постачання, виробництва і використання, внесенням змін в управління, організацію, технологію харчування та умови праці. Інновації вважаються рушійною силою економічного зростання та конкурентної переваги підприємств на ринку товарів і послуг [2]. Основними функціями інноваційної діяльності в ресторанному бізнесі є підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, зниження витрат, поліпшення якості пропонованої продукції та послуг, задоволення потреб споживачів з постійно мінливими і зростаючими вимогами до якості послуг, підвищення збалансованості між попитом і пропозицією, виробництвом і споживанням, сприяти зростанню творчої активності працівників

закладу. Інноваційні підходи до управління ресторанами в країнах світу дуже різноманітні. Вони включають використання передових технологій харчування, акцент на енергоефективність, адаптацію до попиту клієнтів, багатофункціональність і гнучкість, соціальну та екологічну спрямованість. Розвиток Інтернету та впровадження інформаційних технологій дають можливість підприємствам ресторанного бізнесу отримати певні переваги на ринку своїх продуктів та послуг у вигляді більшої кількості інформації про діяльність компанії та обсяг послуг, зниження витрат та підвищення ефективності виробничих процесів, а також полегшення доступу споживачів до благ цивілізації.

У сучасних ринкових умовах зростає роль інформаційного забезпечення підприємств ресторанного бізнесу та використання інформаційних технологій в управлінні закладами сфери послуг. Ринок ресторанних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, збільшенням кількості пропонованих основних і додаткових послуг, зростанням рівня якості обслуговування. Як наслідок, зростає складність менеджменту та необхідність управління всіма видами діяльності в ресторанному бізнесі, що створює потребу у використанні нових та інноваційних підходів до діяльності закладів гостинності та впровадженні новітніх інформаційних технологій харчування. Тому, незалежно від розміру підприємства, категорії, кількості місць у ресторані та місця розташування ресторанного бізнесу, необхідно впроваджувати новітні інформаційні технології з метою підвищення конкурентоспроможності. У сучасних ринкових умовах досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на ринку послуг та сервісу вимагає, щоб швидкість, надійність, оперативність і точність обробки і передачі інформації, яка так важлива у фінансовій, бухгалтерській та господарській діяльності підприємства, а також бажання і швидкість обслуговування клієнтів задовольнялися на належному рівні. Це можливо лише за допомогою сучасних інформаційних комп'ютерних систем і технологій харчування. Використання інформаційних технологій

для управління бізнесом в національній економіці слід розглядати як пріоритетний напрям розвитку ресторанного бізнесу в нашій країні, враховуючи досвід розвинених країн світу [3].

Інформаційна технологія — це процес отримання нової якісної інформації про стан явища, об'єкта або процесу за допомогою сукупності методів і засобів збору, структурування та передачі даних. Сьогодні інформаційні технології виконують особливу роль в ресторанному бізнесі. Вони значно полегшують роботу персоналу ресторанів, дозволяючи швидко і ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з уподобаннями споживачів, і забезпечувати комфортні умови харчування і розваг. Впровадження IT-технологій в ресторанну індустрію дає можливість одночасно прораховувати економічні, екологічні та функціональні аспекти, інвестиційні та виробничі витрати, а також якість процесів та послуг, комфорт і задоволеність гостей.

Для вирішення вищезазначених проблем вдосконалення управління ресторанним бізнесом все частіше застосовуються передові інформаційні технології. Їх активне використання дозволяє ресторанам ефективно управляти якістю послуг, які вони надають. Системи автоматизації FIDELIO, OPERA Enterprise Solution, Micros-Fidelio вважаються найкращими у вирішенні функціональних завдань управління ресторанами і пропонують наступні функції: фінансовий аналіз та аналіз витрат, управління фінансами, матеріальними потоками, якістю продукції та послуг, продажами продукції та послуг. Слід зазначити, що при аналізі потреби конкретного підприємства у впровадженні тієї чи іншої інновації необхідно враховувати низку факторів, які впливають на діяльність закладу в обраній ніші послуг та визначають його конкурентоспроможність у ринковому середовищі. Інновації у сфері харчування та послуг спрямовані на використання новітніх засобів, пов'язаних з розширенням спектру більш досконалих та інноваційних технологій харчування та надання послуг, впровадженням науково обґрунтованих процесів управління. Як правило, інновації у сфері харчування та послуг зачіпають низку

факторів, пов'язаних з людськими ресурсами, організаційною структурою підприємств, елементами цінності для споживачів та впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій [4].

При впровадженні інновацій у сфері харчування та послуг особлива увага приділяється організаційним та технологічним елементам надання послуг та харчуванню, з метою підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства на ринку послуг за рахунок розширення їх охоплення інноваційними технологіями, наближеними до вимог споживачів. Слід зазначити, що інноваційні технології — це не тільки нова техніка, але й новий спосіб ведення бізнесу. Сьогодні, враховуючи сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності та туризму, у всьому світі активно впроваджуються продуктові, сервісні, управлінські та адміністративні інновації. Таким чином, ресторанний бізнес відіграє важливу роль у вирішенні проблем інтеграції української економіки у світове господарство та залучення інвестицій у реальний сектор, що стрімко розвивається, сприяючи таким чином поліпшенню економічної ситуації в нашій країні.

Ресторанний бізнес розвивається в конкурентному середовищі та змінюється відповідно до запитів споживачів і кон'юнктури ринку. Ресторани перебувають у постійній конкурентній боротьбі, змагаючись за перспективні ринкові ніші, можливість утримати постійних клієнтів та здатність залучити нових клієнтів до своїх закладів. Зростаючий попит споживачів на якісне обслуговування вимагає особливої уваги до проблеми вивчення ресторанної діяльності [5]. На сучасному етапі розвитку індустрії харчування цей бізнес має великий потенціал для українського ринку. З підвищенням привабливості індустрії харчування посилюється конкуренція між підприємствами ресторанного господарства, виникає необхідність впровадження інноваційних рішень в організацію їх діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку харчових послуг.

В останні роки спостерігається значний прогрес у розвитку інноваційних технологій харчування. Деякі з найбільш перспективних технологій включають (рис. 1):

1. Роботизована кухня використовує роботів для приготування та подачі їжі. Це може допомогти шеф-кухарям автоматизувати рутинні завдання та зосередитись на створенні нових та захоплюючих страв.

2. 3D-друк їжі дозволяє створювати складні та персоналізовані страви. Ця технологія може використовуватися для створення нових текстур і смаків, а також для друку продуктів харчування з різною поживною цінністю.

3. Візуальні технології, такі як доповнена реальність та віртуальна реальність, можуть бути використані для створення більш захоплюючого та інтерактивного меню.



Рисунок 1 — Впровадження інноваційних рішень в організацію діяльності закладів ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Штучний інтелект можна використовувати для вдосконалення всіх аспектів ресторанного бізнесу, від управління запасами до планування меню та персоналізації досвіду обіду. Наприклад, штучний

інтелект можна використовувати для створення персоналізованих меню на основі уподобань клієнтів, а також для прогнозування попиту на продукти харчування та напої.

На сучасному етапі розвитку ринку ресторанного бізнесу одним з найважливіших маркетингових інструментів підвищення рівня обслуговування споживачів та збільшення обсягів продажу продукції ресторанного господарства є впровадження оригінальних інноваційних технологій харчування та меню, тобто електронних меню, та дистанційного керування обслуговуванням. Тому у своїй діяльності ресторани намагаються впроваджувати інноваційні методи та технології обслуговування, скорочувати час надання послуг, покращувати якість обслуговування та підвищувати привабливість закладів ресторанного господарства.

Актуальність даного питання полягає в тому, що в сучасних умовах ресторанам достатньо складно управляти прийомом і обробкою замовлень відвідувачів на належному рівні. Вирішити цю проблему можна шляхом впровадження електронних меню, які здатні підвищити ефективність роботи ресторану та рівень обслуговування в закладах ресторанного господарства. Електронне меню — це сучасна система замовлення, яка замінює звичне паперове меню. Система містить повну інформацію про страви та напої ресторану на електронному пристрої. Вона також дозволяє відвідувачам ресторану самостійно перевіряти і замовляти всі види їжі, що подаються в ресторані, не чекаючи на офіціанта. На відміну від звичайних паперових меню, електронні меню мають багато переваг у різних сферах:

— з точки зору екології, вони дозволяють економити на споживанні паперу, оскільки меню не потрібно передруковувати щоразу, коли вони змінюються;
— інтерес людей до такого типу інновацій постійно зростає;
— з точки зору обслуговування, процес прийому та обробки замовлень значно прискорюється, виключаючи ненавмисні помилки персоналу;

— з точки зору здоров'я, споживачі можуть бути поінформовані про запропоновані рецепти меню і можуть замовити страви, які не містять інгредієнтів, що можуть викликати алергію на певні інгредієнти в рецептурному складі страви;
— з точки зору автоматизації, електронне меню дозволяє зменшити навантаження на персонал та оптимізувати роботу кухарів, які готують страви в порядку надходження замовлень.

Електронне меню дозволяє гостям самостійно проектувати собі сніданок, обід і вечерю, що особливо важливо для відвідувачів з певними дієтичними обмеженнями. За допомогою програмного забезпечення для електронного меню клієнти можуть грати в ігри, читати новини, слухати музику або дивитися відео, поки чекають на замовлення. Після встановлення електронного меню в ресторані, планшет або мобільний пристрій гостя може автоматично відкривати вебсайт з меню, якщо є доступ до Wi-Fi. Було проведено порівняльний аналіз існуючих електронних меню (eMenu, Smart Menu та Profit Menu), розроблених та впроваджених у ресторанах по всьому світу. Результати показали, що eMenu було визнано найкращим за всіма функціональними характеристиками. eMenu включає інформацію про харчові добавки, доступ до Інтернету, рейтинги та оцінки страв, відсутність посередників між споживачем та шеф-кухарем, рекламу партнерів та можливість оплати замовлень карткою. Воно включає в себе особливості, які не були знайдені в інших досліджуваних е-меню. Таким чином, на основі аналізу передових технологій харчування та обслуговування в сучасних ресторанах, дана робота спрямована на залучення більшої кількості споживачів, підвищення рівня продажів високоякісної продукції, забезпечення довіри і лояльності споживачів та формування сприятливого іміджу існуючих ресторанів.

Ефективність системи управління запасами в закладах ресторанного господарства визначається дотриманням низки взаємопов'язаних принципів, які забезпечують безперервність виробничого процесу, економне використання ресурсів, безпечність харчової

продукції та високий рівень обслуговування споживачів. В умовах нестабільності ринку продовольчої сировини, сезонних коливань попиту та необхідності дотримання вимог системи НАССР управління запасами набуває стратегічного значення. До основних принципів належать оптимальність, своєчасність поповнення, економічність, безпечність продукції, контроль термінів придатності, автоматизація обліку та мінімізація харчових відходів.

Принцип оптимальності передбачає підтримання такого рівня запасів, який забезпечує безперебійне функціонування ресторану при мінімальних витратах на закупівлю, транспортування, зберігання та обслуговування запасів. Надмірні обсяги сировини призводять до заморожування оборотних коштів, збільшення витрат на холодильне обладнання, підвищення ризику псування продукції та списання товарів. Водночас недостатній рівень запасів може стати причиною зриву виробничого процесу, відсутності окремих позицій меню, погіршення якості обслуговування гостей та втрати прибутку.

Досягнення оптимального рівня запасів ґрунтується на аналізі обсягів реалізації страв, прогнозуванні попиту, сезонності споживання, термінів поставок та виробничих можливостей підприємства. Особливого значення набуває використання сучасних методів прогнозування попиту, ABC–XYZ-аналізу та математичних моделей визначення оптимального розміру замовлення.

Своєчасність поповнення запасів полягає в організації поставок таким чином, щоб необхідна сировина надходила до підприємства саме тоді, коли виникає потреба у її використанні. Дотримання цього принципу дає змогу уникнути як дефіциту продукції, так і надлишкового накопичення товарних запасів.

Ефективність реалізації принципу залежить від якісного планування закупівель, надійності постачальників, швидкості логістичних процесів та точності прогнозування попиту. Особливо важливим цей принцип є для швидкопсувної продукції (молочних виробів, м'яса, риби, зелені, овочів, фруктів), які потребують регулярного оновлення запасів.

Принцип економічності передбачає мінімізацію сукупних витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, зберіганням, обробкою та використанням матеріальних ресурсів без погіршення якості продукції та рівня сервісу.

Одним із фундаментальних принципів управління запасами є забезпечення безпечності харчової продукції на всіх етапах її руху — від моменту закупівлі до використання у виробництві. Безпечність забезпечується шляхом закупівлі продукції лише у сертифікованих постачальників, контролю супровідної документації, перевірки температурного режиму під час транспортування, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, правильного товарного сусідства, підтримання відповідних умов зберігання, регулярного контролю критичних точок відповідно до системи HACCP. Дотримання принципу безпечності є необхідною умовою виконання міжнародних стандартів ISO 22000 та вимог чинного законодавства України щодо безпечності харчових продуктів.

Контроль термінів придатності спрямований на своєчасне використання продукції до завершення встановленого виробником строку її реалізації. Реалізація цього принципу значною мірою визначає рівень втрат підприємства та безпечність готових страв.

Цифрова трансформація ресторанного бізнесу зумовила необхідність переходу від паперового документообігу до сучасних автоматизованих систем управління запасами. Автоматизація забезпечує оперативний контроль залишків, автоматичне списання сировини відповідно до технологічних карт, прогнозування потреб у закупівлях, інтеграцію складу з POS-системами, формування управлінської звітності, контроль собівартості продукції, проведення інвентаризації в режимі реального часу.

Мінімізація харчових відходів є одним із ключових напрямів сучасного управління запасами та відповідає концепції сталого розвитку підприємств ресторанного господарства. Раціональне використання сировини не лише зменшує виробничі витрати, але й сприяє збереженню природних ресурсів, скороченню викидів

парникових газів та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу. До основних напрямів мінімізації втрат належать точне прогнозування попиту, оптимізація закупівель, використання принципів FIFO та FEFO, удосконалення технологічних процесів, максимальне використання їстівних частин сировини, контроль порціонування страв, своєчасне використання продукції, що наближається до завершення терміну придатності, аналіз причин списань, переробка технологічних залишків відповідно до вимог безпечності, постійне навчання персоналу.

У провідних ресторанних мережах широко використовуються системи моніторингу харчових відходів, які дозволяють визначити джерела найбільших втрат, оцінити їхню економічну вартість та розробити заходи щодо їх скорочення. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів, зменшенню собівартості страв та покращенню екологічних показників діяльності підприємства.

Дотримання принципів оптимальності, своєчасності поповнення, економічності, безпечності продукції, контролю термінів придатності, автоматизації обліку та мінімізації харчових відходів формує основу сучасної системи управління запасами в закладах ресторанного господарства. Їх комплексне впровадження забезпечує стабільність виробничого процесу, раціональне використання матеріальних ресурсів, скорочення операційних витрат, підвищення якості продукції та рівня обслуговування споживачів. В умовах цифровізації ресторанного бізнесу зазначені принципи інтегруються із сучасними інформаційними технологіями, системами управління якістю та концепціями сталого розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

У результаті впровадження передових технологій харчування та обслуговування в сучасних ресторанах разом з добре розробленими концепціями є запорукою забезпечення успіху і підвищення конкурентоспроможності у сфері послуг. Правильний вибір стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства

спрямований на впровадження сучасних, науково обґрунтованих технологій харчування, які відповідають вимогам сьогодення та міжнародним стандартам. В умовах економічних змін та переходу до ринкових відносин інновації стають основним фактором, що сприяє динамічному розвитку та підвищенню ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства.

Інтеграції здорового харчування в закладах харчування м. Одеса

У сучасних умовах формування здорової нації питання організації збалансованого та безпечного харчування молоді набуває особливої актуальності. Відповідно до результатів сучасних досліджень [6], у 2022 році кількість осіб, які страждають на ожиріння, перевищила один мільярд у всьому світі. На цьому тлі питання здорового та збалансованого харчування набуває особливої актуальності, оскільки саме воно розглядається як один із ключових способів профілактики негативних наслідків для здоров'я [7]. Студентська молодь як найбільш активна частина суспільства стикається з численними викликами: високі навчальні навантаження, нестабільний емоційний фон, обмеженість часу та фінансових ресурсів. Відповідно, у більшості закладів вищої освіти студенти змушені харчуватися нерегулярно, неякісно або відмовлятися від повноцінного харчування, що негативно впливає на їхнє здоров'я, когнітивні функції та загальний добробут. У зв'язку з цим особливої важливості набуває впровадження технологій здорового харчування у студентських кафе, їдальнях та закладах при університетах. Саме такі заклади можуть стати провідниками сучасної харчової політики, яка поєднує доступність, функціональність і гастрономічну привабливість.

Питання організації здорового харчування студентів активно досліджується в контексті функціонального харчування, food design, public health та соціальної відповідальності HoReCa-сектору. Проблематика просування продуктів здорового харчування активно розглядається у працях провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Важливим інструментом підвищення ефективності організації здорового харчування є принципи «архітектури вибору» (choice architecture), які передбачають створення такого харчового середовища, у якому здорові страви стають найбільш доступними, помітними та привабливими для споживача. Дослідження демонструють, що розміщення корисних страв у найбільш доступних місцях, використання зрозумілого маркування, візуального оформлення меню та інформації про харчову цінність істотно підвищують імовірність вибору саме здорових продуктів студентами [8].

Суттєву роль відіграє економічна доступність здорового харчування. Навіть за наявності мотивації до здорового способу життя студенти нерідко обирають дешевші висококалорійні продукти через обмежений бюджет. Тому одним із ключових напрямів удосконалення системи студентського харчування є формування цінової політики, що стимулює споживання корисних страв, а також запровадження комплексних обідніх меню зі збалансованим нутрієнтним складом.

Не менш важливою складовою є забезпечення високого рівня безпечності харчової продукції. Організація виробництва повинна здійснюватися відповідно до принципів системи HACCP, вимог міжнародних стандартів ISO 22000 та чинного санітарного законодавства України. Контроль якості сировини, дотримання технологічних режимів, простежуваність продукції та належна виробнича практика є невід'ємними елементами сучасної системи здорового харчування.

Ефективність упровадження здорового харчування значною мірою залежить від рівня харчової грамотності студентів. Освітні програми, тематичні тренінги, інтерактивні лекції, консультації дієтологів та інформаційні кампанії сприяють формуванню відповідального ставлення молоді до власного здоров'я, розвитку навичок критичної оцінки харчових продуктів і свідомого вибору раціону.

Таким чином, організація здорового харчування студентів є багатокомпонентною системою, що охоплює технологічні, організаційні, економічні, освітні та соціальні аспекти діяльності закладів вищої

освіти. Комплексне впровадження сучасних принципів раціонального харчування, інноваційних технологій ресторанного господарства, функціональних продуктів, цифрових сервісів та ефективних моделей управління харчовим середовищем сприятиме покращенню стану здоров'я студентської молоді, підвищенню їхньої навчальної успішності, працездатності та формуванню культури здорового способу життя. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку громадського здоров'я, принципам сталого розвитку та стратегічним завданням модернізації системи харчування у закладах вищої освіти.

У міжнародному контексті важливими є підходи до healthy campus food policy [9], представлені у дослідженнях WHO, EUFIC, а також практичний досвід США, Нідерландів та Японії щодо використання здорових опцій у студентських їдальнях (наприклад, «Plant-forward dining», «Smart Meals» тощо). Проте, незважаючи на зростаючий обсяг наукових публікацій, у контексті українських закладів вищої освіти дослідження залишаються фрагментарними, а практичне впровадження інновацій — обмеженим.

Перед проведенням дослідної роботи було поставлено наступні задачі:

1. Проаналізувати існуючі практики здорового харчування у студентському середовищі.

2. Визначити критерії здорової та функціональної страви для молодіжної аудиторії.

3. Узагальнити технологічні та організаційні підходи до впровадження таких страв у студентських кафе.

4. Сформувати рекомендації щодо оптимізації меню, обслуговування та інформаційного супроводу в межах концепції «здорового харчування на кампусі».

5. Оцінити ефективність наявного досвіду реалізації таких страв на прикладі студентського кафе LEX.

У рамках дослідження було проведено анкетування серед студентів університетів з метою вивчення ставлення молоді до здорового харчування та впровадження функціональних страв у закладах

ресторанного господарства. В опитуванні взяли участь 1579 студентів різних факультетів.

Було запропоновано анкету з 10 запитаннями, що стосувалися харчових звичок, обізнаності про користь функціональних продуктів, готовності змінювати раціон, а також очікувань щодо асортименту страв у студентському кафе.

Основні результати:

— 88 % респондентів визнали, що мають потребу в здоровому харчуванні, але не завжди мають змогу її реалізувати.
— 39 % студентів регулярно вживають здорову їжу, переважно домашнього приготування.
— 62 % респондентів висловили зацікавленість у функціональних стравах, якщо вони будуть доступні за ціною та мати привабливий смак.

Ці дані підтверджують необхідність перегляду асортименту в закладах харчування для студентів, а також актуальність дослідження, орієнтованого на впровадження технологій здорового та функціонального харчування. Результати можуть бути використані для обґрунтування зміни меню, розробки нових страв та формування стратегії оздоровлення студентського харчування. З урахуванням зростаючого попиту на здорове харчування серед молоді та стратегічної мети формування культури споживання збалансованої їжі, нами було проведено експериментальне дослідження з акцентом на функціональне меню в умовах студентського середовища.

Кафе LEX виступило прикладом сучасного студентського харчування, де вже реалізовано елементи концепції здорового харчування. У меню регулярно присутні такі позиції, як:

— гречка з запеченою скумбрією — джерело омега-3 жирних кислот;
— овочеві салати з нежирним м’ясом;
— паста з овочами та томатним соусом;
— запечена картопля з м’ясом під сирною скоринкою, приготована без обсмажування;

— пекінський салат із шинкою, збалансований за складом.

Протягом двох тижнів у межах експерименту було проведено анкетування 184 студентів, які регулярно обідають у кафе LEX. Отримані результати наведено на рис. 2.

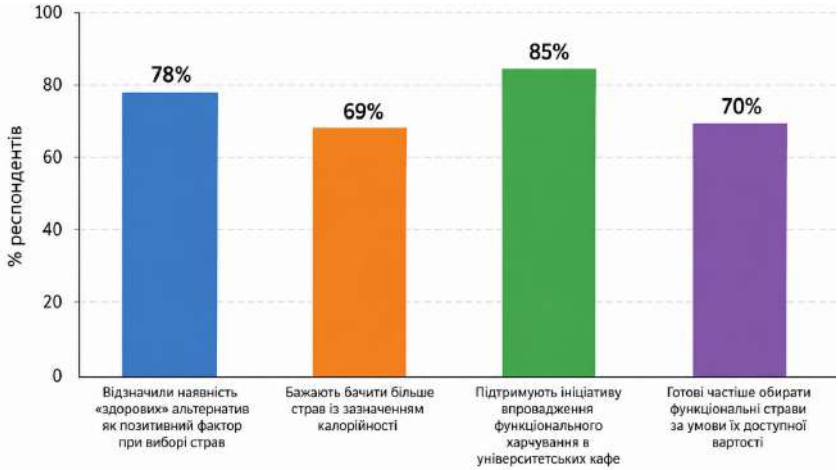


Рисунок 2 — Результати анкетування студентів кафе (n = 184)

Джерело: авторська розробка

На базі студентського кафе було реалізовано експериментальну модель здорового меню з впровадженням функціональних позицій. Протягом 2 тижнів було запропоновано спеціальне ланч-меню:

— салат із кіноа та куркою;
— суп-пюре з гарбуза на кокосовому молоці;
— запечена індичка з булгуром;
— фруктовий мікс без цукру;
— айран / компот із сухофруктів без доданого цукру.

Після завершення пілотного періоду було проведено анонімне опитування серед 357 студентів (віковий діапазон: 17–23 роки). Отримано такі результати:

— 78,9 % оцінили нові позиції як смачні або дуже смачні;

— 64,5 % зазначили, що готові купувати таке меню регулярно;
— 58,3 % підтвердили покращення само- почуття (менше відчуття втоми, підвищення концентрації);
— 71,4 % підтримують ідею постійного впровадження функціональних страв у меню кафе;
— 86 % запропонували включити й варі анти бюджетних комбо без солодкого та смаженого.

Ці результати свідчать про високий рівень зацікавленості студентської аудиторії у здоровому харчуванні за умови збереження смакової привабливості, доступної ціни та зручного формату подачі.

Наявність у студентському кафе страв, що відповідають критеріям функціонального харчування, демонструє практичну можливість впровадження технологій здорового харчування в освітньому середовищі без втрати смакової привабливості та за доступною ціною. Це створює успішну модель харчової політики у вищих навчальних закладах, яку доцільно масштабувати. Результати експерименту підтверджують доцільність подальшого розвитку меню на основі принципів smart nutrition, що сприятиме зміцненню здоров'я, профілактиці хронічних захворювань, підвищенню навчальної продуктивності та формуванню здорових звичок у студентської молоді. Дослідження підтвердило, що найбільш ефективними технологіями для реалізації концепції здорового харчування студентів є:

— ощадна кулінарна обробка (запікання, приготування на парі, sous-vide);
— використання функціональних інгредієнтів (цвітна капуста, насіння чіа, гречане борошно, броколі, цільнозернові макарони, йогуртові соуси без цукру);
— збалансованість тарілки за принципами WHO Healthy Plate;
— інформативне маркування страв у меню (калорійність, харчова цінність, індексація за типом дієти);
— комунікаційна підтримка через Instagram-сторінку та сайт кафе, де популяризуються healthy-опції, пости з рекомендаціями дієтолога, відгуки студентів;

— проведення тематичних дегустацій та інтерактивних акцій, наприклад: «Тиждень без цукру», «Функціональний ланч-бокс».

Результати дослідження підтверджують актуальність впровадження технологій здорового харчування в сучасних закладах ресторанного господарства при університетах. Студентська їдальня або кафе — це не лише місце споживання їжі, а й простір для формування харчової культури, профілактики захворювань та підвищення загального добробуту молоді. Подальші дослідження доцільно зосередити на економічній ефективності таких ініціатив, можливостях державно-приватного партнерства, розробці диференційованого меню для студентів з особливими потребами (вегетаріанське, безглютенове тощо), а також на впливі здорового харчування на академічну успішність.

Кулінарна етнологія в розвитку індустрії гостинності

Кулінарна етнологія, яка зосереджена на дослідженні локальних кулінарних традицій, є важливим інструментом популяризації автентичної гастрономії, що сприяє формуванню культурної ідентичності. Для України, яка має багату кулінарну спадщину, дослідження у цій сфері сприяє не лише збереженню національної культури, а й формуванню привабливого міжнародного іміджу. Етнічна кухня, з її унікальними стравами та методами приготування, дедалі більше привертає увагу туристів, які шукають автентичні враження та унікальний гастрономічний досвід [11]. В умовах сучасних економічних та соціальних викликів, зокрема викликаних війною в Україні, підтримка локальних виробників стає ключовим завданням для забезпечення стабільності регіональної економіки [12]. Використання локальних інгредієнтів у ресторанах і готелях сприяє зменшенню транспортних витрат, підтримці місцевих громад і створенню нових робочих місць. Крім того, скорочення екологічного сліду через зниження використання ресурсів для транспортування продуктів відповідає глобальним екологічним вимогам.

Проведене дослідження було спрямоване на вивчення впливу етнічної кухні на популяризацію сталого розвитку в індустрії гостинності, а також визначення економічних, соціальних та екологічних переваг використання локальних інгредієнтів у ресторанному та туристичному бізнесі, а також їхнього впливу на розвиток регіонів. У процесі роботи застосовувалася комплексна методологія, яка поєднувала кількісні та якісні методи збору й аналізу даних. В рамках дослідження було проведено анкетування. Цільовою аудиторією були визначені власники ресторанів, готелів, фермери та туристи. Всього було опитано 190 респондентів, серед яких: 40 рестораторів із різних регіонів України (Карпати, Поділля, Причорномор'я); 30 фермерів, які співпрацюють із ресторанами; 120 туристів, які брали участь у гастрономічних турах. Опитування містило питання про переваги локальних інгредієнтів, проблеми співпраці та вподобання туристів. Також були проведені польові дослідження, ми відвідали 15 ресторанів у різних регіонах України, які використовують локальні продукти, і провели спостереження за процесами постачання, зберігання та приготування страв із локальних інгредієнтів. Дослідження також включало участь у двох гастрономічних фестивалях: «Сирний фестиваль» та "Bolgrad Wine Fest". Був проведений економічний аналіз, зокрема порівнювалася вартість закупівлі локальних і імпортованих продуктів у ресторанах і визначалася частка витрат на логістику. Було проведено аналіз прибутків фермерів, які постачають продукцію ресторанам. Екологічний аналіз включав вивчення вуглецевого сліду, пов'язаного з транспортуванням продуктів та аналіз управління харчовими відходами в ресторанах, що використовують локальні сезонні інгредієнти. Також було проведене 10 глибинних інтерв'ю з рестораторами, шеф-кухарями та представниками гастрономічних турів для отримання додаткових даних про переваги й труднощі використання локальних продуктів. Дослідження, присвячене впливу етнічної кухні на популяризацію сталого розвитку в індустрії гостинності, продемонструвало важливу роль гастрономічної спадщини у формуванні економічних,

соціальних та екологічних підходів до розвитку цієї сфери. У ході роботи було встановлено, що етнічна кухня, як носій культурних традицій, сприяє збереженню локальної ідентичності, забезпечує підтримку місцевих виробників і стимулює розвиток екологічних практик у закладах гостинності. Розвиток фермерських господарств через інтеграцію до індустрії гостинності є важливим аспектом актуальності цього дослідження. Місцева продуктова модель виступає альтернативою глобальному продуктовому ринку, де товари долають значні відстані, перш ніж досягти кінцевого споживача. Локальна система харчування орієнтована на тісну взаємодію між виробниками, торговими агентами та споживачами в межах певної території. Учасники цієї системи об'єднують зусилля для зміцнення продовольчої безпеки, а також для забезпечення економічної, екологічної та соціальної стабільності суспільства [13]. Рух локаворів (locavore), заснований на концепції вживання продуктів, вирощених максимально близько до місця споживання, є однією з ключових тенденцій сучасності в багатьох країнах Європи, США та Канаді. Цей підхід гармонійно узгоджується з глобальними ініціативами у сфері захисту довкілля. Термін «локавор» був вперше запропонований Джесікою Прентіс у Сан-Франциско в 2005 році, а вже у 2007 році став «словом року» за версією американського словника Oxford University Press [14]. Ідея формування локальних харчових систем повністю відповідає сучасним світовим трендам у розвитку гастрономічного туризму, які визначаються провідними експертами туристичної індустрії UNWTO [15]. На нашу думку, перспективним напрямом у розвитку гастрономічного туризму є надання місцевій продукції статусу із контрольованим походженням. Це передбачає отримання сертифікату, який підтверджує географічне походження продукції та дозволяє використовувати його виключно для позначення товару, що відповідає визначеним географічним критеріям і має унікальні властивості [16]. Практика використання захищених географічних зазначень є дієвим інструментом підтримки місцевих виробників, забезпечення високих стандартів якості продукції

та стимулювання туристичного розвитку на рівні регіонів і держави. У той час, як у країнах Європи вже зареєстровано понад 3,5 тисячі географічних зазначень, в Україні цей механізм перебуває на етапі формування. Географічне зазначення продукту гарантує його високу якість, багаторічні традиції виготовлення та унікальний зв'язок із територією, де він був створений. Продукція може отримувати сертифікацію у таких категоріях: DOP (захищене найменування походження), IGP (захищене географічне походження) та STG (гарантований традиційний типовий продукт). Україна взяла на себе зобов'язання гармонізувати своє законодавство щодо географічних зазначень з європейським та забезпечити відповідний рівень правової охорони для географічних зазначень ЄС. Разом з тим необхідно створити систему географічних зазначень, яка буде стимулювати та підтримувати внутрішній ринок традиційної продукції України.

Опитування серед 120 туристів і 40 ресторатарів показало, що 68 % споживачів вважають важливим використання локальних інгредієнтів у страві, яку вони обирають. Близько 75 % респондентів зазначили, що автентичність страв є визначальним фактором у виборі закладу харчування. Це підкреслює значущість етнічної кухні як складової туристичного досвіду. Аналіз меню ресторанів, що спеціалізуються на етнічній кухні, підтвердив, що страви, приготовлені з використанням локальних продуктів, дозволяють створювати унікальні гастрономічні пропозиції, які підвищують лояльність споживачів послуг. Дослідження також виявило, що співпраця ресторанів із місцевими фермерами сприяє підвищенню економічної стабільності локальних громад. У 80 % випадків фермери зазначали зростання прибутків завдяки стабільним замовленням із боку ресторанів етнічної кухні. Аналіз економічних показників показав, що використання локальних інгредієнтів дозволяє скоротити витрати на логістику в середньому на 20 %, а також забезпечити стійкий розвиток регіональної економіки через створення додаткових робочих місць. Екологічний аналіз виявив, що використання локальних продуктів значно скорочує вуглецевий слід закладів гостинності.

У порівнянні з імпортованими інгредієнтами, локальні продукти дозволяють зменшити транспортні викиди CO_2 на 25 %. Крім того, ресторани, які використовують сезонні локальні продукти, демонструють зниження харчових відходів на 15 %, що відповідає принципам екологічної стійкості. Спостереження за гастрономічними фестивалями підтвердили, що етнічна кухня виступає потужним інструментом популяризації туристичних регіонів. Наприклад, фестивалі, присвячені локальним етнічним стравам, сприяли збільшенню туристичного потоку до регіонів на 30 % протягом періоду проведення заходів. Туристи відзначали, що автентичність страв та інтеграція локальних продуктів значно підвищують привабливість регіону. Загалом результати дослідження підтвердили, що етнічна кухня є ефективним засобом популяризації сталого розвитку. Вона не лише сприяє збереженню кулінарних традицій, а й підтримує екологічні ініціативи та забезпечує економічну стабільність локальних громад. Заклади гостинності, які активно інтегрують етнічну кухню в свою діяльність, отримують конкурентні переваги, формуючи унікальний бренд, що поєднує автентичність, екологічність та соціальну відповідальність.

Дослідження підтвердило, що використання локальних інгредієнтів у ресторанному та туристичному бізнесі має численні переваги, зокрема економічний розвиток, соціальну підтримку, екологічну стійкість і підвищення туристичної привабливості регіонів. Ці результати свідчать про необхідність інтеграції локальних продуктів у бізнес-моделі закладів гостинності як ключового елемента сталого розвитку. Представлені рекомендації можуть стати основою для вдосконалення практик у галузі та формування унікального бренду українських регіонів (рис. 3).

Аналіз розроблених рекомендацій для фермерських господарств щодо інтеграції їхньої продукції у ресторанну сферу демонструє широкий спектр можливостей для забезпечення сталого розвитку локальних виробників та зміцнення їхніх позицій у харчовій індустрії. Встановлення прямих контактів із закладами гостинності

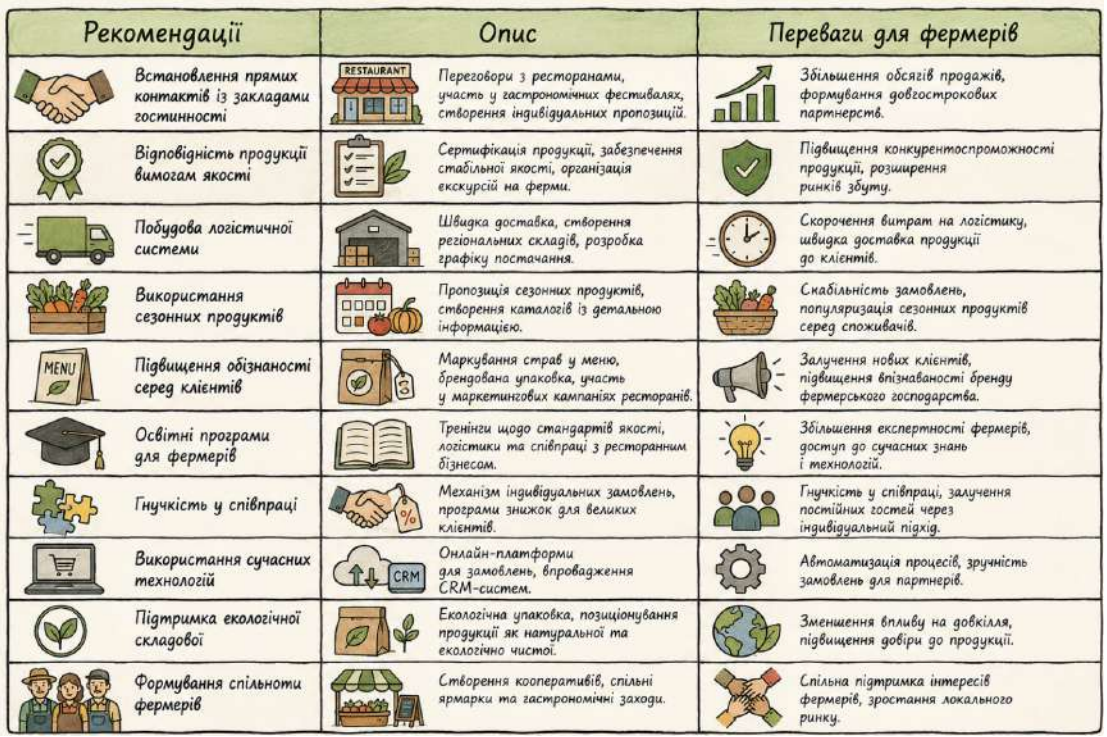


Рисунок 3 — Рекомендації для фермерських господарств щодо інтеграції їхньої продукції в готельно-ресторанну сферу

Джерело: авторська розробка

визнано ключовим кроком для розвитку співпраці. Це дозволяє фермерам не лише забезпечити стабільний збут продукції, але й краще розуміти потреби ринку. Участь у гастрономічних фестивалях і створення індивідуальних пропозицій значно підвищують їх конкурентоспроможність. Значна увага у рекомендаціях приділена відповідності продукції стандартам якості. Сертифікація продукції та організація екскурсій на ферми сприяють формуванню довіри серед рестораторів і споживачів. Це також підвищує репутацію фермерських господарств і дозволяє розширювати ринки збуту.

За результатами проведених досліджень свідчить про те, що інтеграція локальних інгредієнтів та етнічної кухні в діяльність закладів ресторанного бізнесу є ефективним інструментом для досягнення цілей сталого розвитку Одночасно, співпраця ресторанів із місцевими фермерами забезпечує економічну стабільність регіонів через збільшення доходів фермерських господарств, створення нових робочих місць і популяризацію регіональних продуктів. Етнічна кухня, як носій культурних традицій, не лише зберігає кулінарну спадщину, а й виступає потужним чинником підвищення туристичної привабливості регіонів, формуючи унікальний гастрономічний досвід. Заклади гостинності, які проваджують локальні продукти та етнічну кухню в свої бізнес-моделі, отримують суттєві переваги. Це проявляється у зростанні попиту на їхні послуги, формуванні конкурентних пропозицій та підвищенні лояльності гостей.

Список використаних джерел

1. Боковець В. В., Гарафонова О. І., Сідлак С. В. Інноваційна діяльність в Україні. *Вісник Хмельницький національний університет*. 2021. Том 1. № 6. С. 711.
2. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник «БІЗНЕС ІНФОРМ»*. 2017. № 11. С. 459–464.
3. Кругляк Г. О. Дослідження ролі інноваційних технологій в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Вісник Економіка та продовольча безпека України. 2018. Том 6. Вип. 3–4. С. 58–64.

4. Лялик А., Добровольська С. Інноваційні технології приготування страв в сучасному ресторані URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29166/2/ProcSPHNP_2019_Lialyk_A-Innovative_dish_making_technologies_76-77.pdf
5. Ткаченко А. М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві. *Вісник Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2017. № 3. С. 29–33.
6. Worldwide trends in underweight and obesity from 1990 to 2022: a pooledanalysis of 3663 population-representative studies with 222 million children,adolescents, and adults / N. H. Phelps et al. The Lancet. 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/s0140-6736(23)02750-2
7. Khomenko L., Kryvych Ya., Makarov V., Illiashenko A., Belinska D. Mobile apps for healthy food: Europian experience. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. ORCID: https://orcid.org/10.32702/2307-2105.2024.8.82
8. Wongprawmas R., Sogari G., Menozzi D., Mora C. *Strategies to Promote Healthy Eating Among University Students: A Qualitative Study Using the Nominal Group Technique* // Frontiers in Nutrition. 2022. Vol. 9. Art. 821016. DOI: 10.3389/fnut.2022.821016. URL: https://doi.org/10.3389/fnut.2022.821016 (дата звернення: 30.06.2026)
9. Лепканич А. О., Миронюк І. С. Підходи до моніторингу та оцінки ефективності системи мотивації студентської молоді до практик здорових моделей харчування. *Intermedical journal*. 2024. № 2. С. 108–112. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-7684/2024-2-19
10. Босецька Н. Г., Бровенко Т. В., Перепелиця В. В. Практики здорового харчування: європейський досвід. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Технічні науки»*. 2022. № 1. С. 12–17. DOI: https://doi.org/10.37734/2518-7171-2022-1-2

11. Лепкий М., Левчук О. Гастрономічний туризм як інструмент брендингу регіонів України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 3(13). С. 62–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(1 3).2024.10
12. Костиря І. О., Білецька О. О. Гастрономічний туризм як інструмент культурного брендингу України. *Питання культурології*. 2021. № (38). С. 301–313. DOI: https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.247174
13. Церклевич В., Онищук М., Шпаковський С. Культурні детермінанти еволюції гастрономічних спеціалітетів: до питання формування гастрономічного бренду Поділля. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1(01). С. 67–75. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-12
14. Френкель І. Гастроспадщина — ресурс розвитку економіки регіонів. URL: https://uccs.org.ua/novyny/ hastrospadshchyna-resurs-rozvytkuekonomiky-rehioniv/
15. Dunnea J. B. What does ‘local’ mean in the grocery store? Multiplicity in food retailers’ perspectives on sourcing and marketing local foods / J. B. Dunnea, K. J. Chambers, K. J. Giombolinia and others // *Renewable Agriculture and Food Systems*. 2011. Vol. 26. Iss. 01. P. 46–59.
16. Крисанов Д. Географічні зазначення походження агропродовольчої продукції: європейський досвід і вітчизняні перспективи. *Економіст*. 2014. № 10. С. 18–24.

Ключові слова: *інноваційні технології харчування, ресторанний бізнес, кулінарні традиції, етнічна кухня, гастрономічна спадщина, локальні продукти, гастрономічний туризм, туристичний досвід.*

УДК 338.48:005.332.4:004
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-9

Горяча Оксана Любомирівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Мелітополь, Украъна

МЕХАНІЗМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку туристичного бізнесу характеризується високим рівнем динамічності, структурною трансформацією ринку та посиленням глобальної конкуренції. Функціонування туристичних підприємств відбувається в умовах підвищеної невизначеності, що обумовлена комплексним впливом економічних, соціально-політичних, технологічних та екологічних чинників. До ключових викликів, які визначають сучасну траєкторію розвитку галузі, належать наслідки пандемічних обмежень, геополітична нестабільність, інфляційні процеси, трансформація міжнародних туристичних потоків, а також прискорена цифровізація економіки і суспільства. Сукупна дія зазначених факторів формує нову парадигму функціонування туристичного бізнесу, у межах якої традиційні моделі управління втрачають ефективність, поступаючись місцем інтегрованим підходам, що поєднують інноваційність, цифрові технології та принципи сталого розвитку.

В умовах посткризового відновлення особливої актуальності набуває проблема адаптації туристичних підприємств до довготривалої нестабільності зовнішнього середовища. Конкурентна боротьба

дедалі більше виходить за межі цінових параметрів і охоплює якість туристичного продукту, рівень сервісу, інноваційність пропозиції, ступінь цифрової інтеграції, швидкість реагування на зміну споживчого попиту, а також здатність формувати унікальний клієнтський досвід. У цих умовах конкурентоспроможність туристичного бізнесу трансформується у багатовимірну категорію, що відображає не лише економічні результати діяльності, але й рівень адаптивності, гнучкості та стратегічної орієнтації підприємства [4; 24].

Суттєвим чинником сучасних трансформацій є цифровізація, яка виступає каталізатором змін у туристичній галузі. Впровадження цифрових платформ, онлайн-сервісів бронювання, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), технологій аналізу великих даних та елементів штучного інтелекту забезпечує підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів та персоналізацію туристичних послуг. Як зазначається у сучасних дослідженнях, цифрова трансформація формує нові джерела конкурентних переваг і виступає ключовим драйвером зростання продуктивності підприємств [7; 24].

Паралельно з цифровізацією зростає значення принципів сталого розвитку, що передбачають гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. У сучасних умовах конкурентоспроможність туристичних підприємств дедалі більше залежить від їх здатності забезпечувати екологічну відповідальність, раціональне використання ресурсів, збереження культурної та природної спадщини, а також соціальну орієнтованість бізнесу [21; 46]. Впровадження концепції сталого туризму сприяє формуванню позитивного іміджу дестинацій, підвищенню довіри споживачів та забезпеченню довгострокової стабільності розвитку. Водночас важливою передумовою сталого розвитку є забезпечення балансу між економічними та екологічними інтересами туристичних дестинацій. Надмірне туристичне навантаження може призводити до деградації природних ресурсів, що в довгостроковій перспективі знижує конкурентоспроможність територій. Як показують

сучасні дослідження, досягнення такого балансу потребує впровадження екологічно орієнтованих управлінських рішень, розвитку «зелених» практик та підвищення екологічної відповідальності суб'єктів туристичного бізнесу [42].

У цьому контексті конкурентоспроможність туристичного бізнесу доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства або туристичної дестинації ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, досягати стабільних економічних результатів та формувати стійкі конкурентні переваги на основі інновацій, цифровізації та принципів сталого розвитку. Вона формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників та відображає рівень ефективності використання ресурсного потенціалу, якість управлінських рішень, ступінь цифрової зрілості та здатність до стратегічної адаптації [1; 47]. Окрему роль у формуванні конкурентоспроможності відіграє розвиток внутрішнього туризму, зокрема гастрономічного. Як свідчать дослідження, активізація внутрішнього гастрономічного туризму сприяє зростанню інноваційної активності підприємств, розвитку локальних брендів та підвищенню економічної стійкості туристичних дестинацій [28]. Це особливо актуально в умовах обмежень міжнародної мобільності та трансформації туристичних потоків.

На відміну від традиційних підходів, у межах яких основна увага приділялася матеріально-ресурсному забезпеченню та ціновим перевагам, сучасні концепції конкурентоспроможності акцентують увагу на інноваційності, гнучкості управління, розвитку людського капіталу, цифровій трансформації та клієнтоорієнтованості. Особливого значення набуває здатність підприємства інтегруватися у глобальні туристичні мережі, використовувати сучасні інформаційні технології, формувати партнерські взаємозв'язки та створювати унікальний споживчий досвід, що відповідає концепції «економіки вражень» [12]. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток гастрономічного туризму як складової економіки вражень. Формування інноваційних гастрономічних екосистем сприяє інтеграції

локальних виробників, туристичних операторів та креативних індустрій, що підвищує цінність туристичного продукту та забезпечує диференціацію дестинацій на ринку [27]. Гастрономічний компонент виступає не лише елементом сервісу, а й стратегічним чинником формування конкурентних переваг.

У зв'язку з цим суттєво зростає роль науково обґрунтованих підходів до оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств. Оцінювання перестає бути допоміжним інструментом і перетворюється на ключовий елемент системи стратегічного управління, що забезпечує інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень. Сучасні підходи передбачають використання комплексних методів аналізу, які поєднують кількісні та якісні показники, дозволяють враховувати багатовимірність конкурентоспроможності та забезпечують її адекватне вимірювання [3; 13].

Особливе місце серед таких підходів займають інтегральні методи оцінювання, що базуються на формуванні узагальнюючих індексів. Використання інтегрального індексу конкурентоспроможності (CI) дозволяє агрегувати різнорідні показники — фінансові, маркетингові, операційні та цифрові — у єдиний узагальнюючий критерій, що відображає загальний рівень розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує можливість порівняльного аналізу, виявлення слабких і сильних сторін діяльності, а також моніторингу динаміки змін конкурентних позицій підприємства [3; 4].

Крім того, інтегральне оцінювання створює передумови для поглибленого аналітичного моделювання, зокрема застосування сценарного підходу до управління конкурентоспроможністю. Сценарне моделювання виступає ефективним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє враховувати невизначеність зовнішнього середовища та формувати альтернативні траєкторії розвитку підприємства залежно від зміни ключових факторів [3; 13].

У межах такого підходу інтегральний індекс конкурентоспроможності (CI) може використовуватися як базовий параметр сценарного аналізу, що відображає узагальнений стан підприємства. Зміна

окремих складових індексу (фінансових, маркетингових, цифрових показників) дозволяє моделювати різні варіанти розвитку — від інерційного до інноваційно-адаптивного та проривного сценаріїв. Це забезпечує можливість не лише оцінювати поточний стан, але й прогнозувати майбутні конкурентні позиції підприємства.

Інерційний сценарій передбачає збереження існуючих тенденцій розвитку та мінімальні зміни у структурі показників, що, як правило, супроводжується стабільним або повільно зростаючим значенням СІ. Водночас такий підхід пов'язаний із ризиками втрати конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. З метою пом'якшення негативного впливу сезонності та нестабільності попиту інерційний сценарій може бути доповнений інструментами подієвого туризму, що сприяє активізації туристичних потоків та диверсифікації пропозиції туристичних послуг [43].

Інноваційно-адаптивний сценарій базується на активному впровадженні цифрових технологій, удосконаленні маркетингових стратегій та підвищенні якості сервісу, що сприяє поступовому зростанню інтегрального показника. У межах цього сценарію подієвий туризм також може виступати важливим інструментом підвищення привабливості дестинації, формування унікального туристичного досвіду та забезпечення більш рівномірного розподілу туристичних потоків протягом року [43].

Важливою перевагою сценарного підходу є можливість інтеграції результатів оцінювання у процес стратегічного планування. Це дозволяє сформувати адаптивну модель управління, у якій аналітичні дані трансформуються у конкретні управлінські рішення з урахуванням потенційних змін зовнішнього середовища. Таким чином, сценарне моделювання виступає логічним продовженням інтегрального оцінювання та забезпечує його практичну спрямованість.

Важливим аспектом сучасних підходів до оцінювання є також врахування цифрових показників, які відображають рівень цифрової зрілості підприємства. Зокрема, до таких показників належать рівень автоматизації бізнес-процесів, ефективність використання

цифрових каналів збуту, активність у онлайн-середовищі та ступінь інтеграції CRM-систем. Як свідчать дослідження, саме цифрові чинники дедалі більше визначають конкурентні позиції туристичних підприємств у глобальному середовищі [4; 24].

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності туристичного бізнесу повинно здійснюватися на основі системного, інтегрованого підходу, що поєднує різні групи показників, враховує вплив цифровізації та принципів сталого розвитку, а також доповнюється інструментами сценарного моделювання, які забезпечують прогнозування розвитку та підвищення адаптивності підприємства. Реалізація такого підходу створює науково обґрунтовану основу для підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств, зміцнення їх позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад конкурентоспроможності туристичного бізнесу, обґрунтування інтегрованих механізмів її формування, оцінювання та підвищення, а також ідентифікація ключових чинників розвитку в умовах цифровізації та сталого розвитку. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу завдань, пов'язаних із систематизацією наукових підходів, розробленням методичних інструментів оцінювання та визначенням стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, зростання складності та мінливості зовнішнього середовища, посилення ролі цифрових технологій і принципів сталого розвитку зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Їх впровадження дозволяє підвищити ефективність функціонування бізнесу, забезпечити адаптацію до глобальних викликів та створити передумови для довгострокового розвитку туристичної галузі. Це визначає актуальність подальших досліджень у напрямі розроблення інтегрованих механізмів формування, оцінювання та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Наукове підґрунтя дослідження конкурентоспроможності закладене у працях класиків економічної теорії та сучасних дослідників. Так, D. Ricardo, A. Smith [15; 18] сформували концепцію абсолютних і відносних переваг, яка пояснює спеціалізацію країн у міжнародному поділі праці. Подальший розвиток теорії конкурентоспроможності відбувся у роботах M. Porter [13], який обґрунтував модель «діаманта конкурентних переваг», що враховує взаємодію факторних умов, попиту, споріднених галузей та конкурентного середовища. P. Krugman [6] акцентував увагу на ролі продуктивності як ключового чинника конкурентоспроможності, тоді як B. Aiginger [1] запропонував концепцію «динамічної конкурентоспроможності», що передбачає здатність економіки до постійного оновлення.

Важливий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад зробили міжнародні організації, зокрема WEF, OECD та Світовий банк [10; 23; 24], які трактують конкурентоспроможність як сукупність інституцій, політик і факторів, що визначають рівень продуктивності економіки та її здатність забезпечувати високий рівень добробуту населення.

У контексті туристичного бізнесу зазначені теоретичні підходи набувають прикладного характеру. Зокрема, модель М. Портера [13] активно використовується для аналізу туристичних кластерів і дестинацій, де важливу роль відіграють якість інфраструктури, рівень сервісу, інноваційність туристичних продуктів та інтенсивність конкуренції. Дослідження “The Determinants of National Competitiveness” [3] дозволяє систематизувати ключові чинники формування економічного потенціалу, тоді як автори [25] акцентують увагу на внутрішніх структурних проблемах розвитку України.

Особливе місце у сучасних дослідженнях посідає цифрова трансформація. У праці Kudyrko та Shevchenko [7] підкреслюється, що цифрові технології є одним із визначальних факторів формування конкурентних переваг. У туристичному бізнесі це проявляється через

використання онлайн-платформ бронювання, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), цифрового маркетингу, Big Data та персоналізованих туристичних пропозицій. Згідно зі звітом OECD [13], підвищення конкурентоспроможності вимагає активізації інвестиційної діяльності, інституційних реформ та інтеграції у міжнародні ринки.

Аналіз наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства свідчить про багатогранність цього поняття. Так, В. Романишин [44] розглядає конкурентоспроможність як процес боротьби за досягнення найкращих результатів, Л. Кривенко [39] — як здатність ефективніше задовольняти потреби споживачів, В. Іванюта [36] — як адаптивність до змін ринкового середовища, В. Гуцуляк [30] — як ефективне використання потенціалу підприємства, П. Фісуненко [47] — як здатність вести конкурентну боротьбу, а З. Варналій [26] — як відносну характеристику порівняно з іншими суб'єктами ринку.

Результати дослідження М. Кохан, Ю. Бірюкової та Я. Шпарика [38] підтверджують, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища ключовими факторами конкурентоспроможності стають інноваційність, цифрова трансформація бізнес-процесів та здатність до швидкої адаптації, що повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного бізнесу.

Узагальнюючи зазначені підходи, конкурентоспроможність туристичного підприємства пропонуємо трактувати як здатність ефективно використовувати наявні ресурси та компетенції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати унікальні туристичні продукти та забезпечувати стійкі позиції на ринку.

Враховуючи багатогранність наукових підходів до визначення конкурентоспроможності національної економіки, на нашу думку, доцільно є узагальнити їх у порівняльній формі. Це дозволить більш чітко простежити еволюцію наукових поглядів та виділити ключові акценти, на яких базується сучасне розуміння цієї категорії (див. табл. 1).

Таблиця 1 — Основні підходи до визначення конкурентоспроможності національної економіки

Автор / організації	**Сутність визначення**	**Ключові акценти з огляду на сутність визначення авторів**
A. Smith (1776), D. Ricardo (1817)	Конкурентоспроможність як результат абсолютних і відносних переваг	Природно-ресурсний потенціал дестинацій, спеціалізація туристичних послуг, вигоди від міжнародного туристичного обміну
M. Porter (1990)	Здатність формувати стійкі конкурентні переваги на основі галузевої взаємодії	Туристичні кластери, якість інфраструктури, попит на туристичні послуги, інновації, інтенсивність конкуренції
P. Krugman (1994)	Конкурентоспроможність як похідна від продуктивності	Продуктивність праці в туризмі, ефективність управління туристичними підприємствами, використання технологій
WEF (Schwab, 2019)	Сукупність інституцій, політик і факторів, що визначають рівень продуктивності	Туристична інфраструктура, безпека подорожей, транспортна доступність, регуляторне середовище, сервісна якість
Aiginger (2016)	Конкурентоспроможність як «динамічна здатність» до модернізації	Інноваційність туристичних продуктів, цифровізація послуг, адаптивність до криз, сталі туристичні практики
OECD / World Bank	Конкурентоспроможність як умова сталого розвитку	Інвестиційна привабливість туристичного бізнесу, розвиток людського капіталу, інституційна підтримка галузі

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [1; 6; 11; 13; 15; 17; 18; 23]

Узагальнення дозволяє зробити висновок про еволюцію наукового розуміння конкурентоспроможності від статичних, ресурсно орієнтованих концепцій до комплексних динамічних моделей, що враховують інноваційні, інституційні та поведінкові чинники.

Якщо класичні теорії (A. Smith, D. Ricardo) [15; 18] акцентували увагу на природних і відносних перевагах та спеціалізації, то сучасні підходи (M. Porter, P. Krugman, B. Aiginger) [1; 6; 13] розглядають конкурентоспроможність як багатовимірну систему, в якій ключову роль відіграють продуктивність, інноваційність, якість інституційного середовища та здатність до адаптації в умовах глобальних трансформацій.

Важливим є також зміщення акценту з макрорівня на взаємодію різних рівнів економічної системи — від національної економіки до галузей і окремих підприємств, що особливо актуально для туристичного бізнесу, який функціонує на перетині локальних ресурсів і глобальних ринків. Узагальнені підходи підтверджують, що конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, а формується як динамічний процес, що залежить від здатності суб'єктів господарювання генерувати інновації, ефективно використовувати наявний потенціал та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У цьому контексті туристичний бізнес виступає своєрідним індикатором загальноекономічної конкурентоспроможності, оскільки інтегрує вплив інфраструктурних, соціальних, інституційних та технологічних факторів. Відтак, забезпечення його конкурентоспроможності потребує системного підходу, що поєднує стратегічне управління, інноваційний розвиток, цифровізацію та формування стійких конкурентних переваг на основі унікальності туристичних продуктів і високої якості сервісу.

Разом із тим конкурентоспроможність туристичного бізнесу формується під впливом макроекономічних умов. У цьому контексті конкурентоспроможність виступає системною категорією, що охоплює економічні, соціальні, інституційні та зовнішньоекономічні чинники.

Для наочності використано графічну інтерпретацію результатів попередніх досліджень автора (див. рис. 1).

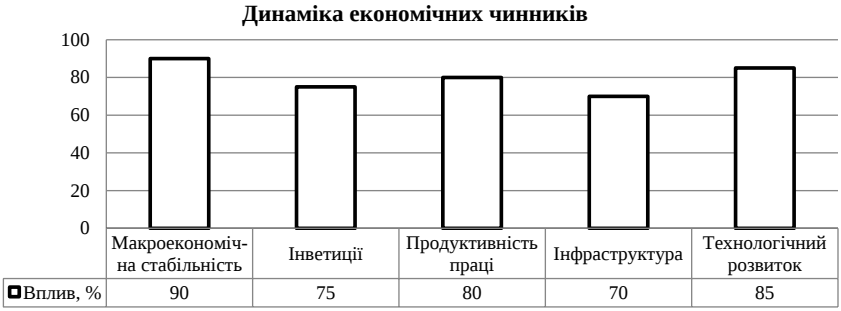


Рисунок 1 — Динаміка конкурентоспроможності національної економіки за основними факторами

Джерело: розроблено автором, наведено за [45]

Як показано на графіку, конкурентоспроможність національної економіки формується під впливом комплексу взаємопов'язаних економічних факторів. Макроекономічна стабільність виступає базовим елементом, оскільки створює передумови для залучення інвестицій та розвитку підприємницької діяльності. Сукупний вплив цих чинників визначає можливість країни посилювати свої конкурентні позиції у глобальному середовищі.

Для туристичного бізнесу особливо важливими є такі фактори, як: (макроекономічна стабільність; транспортна та логістична доступність; рівень безпеки; м'якість туристичної інфраструктури; розвиток сервісної культури; інноваційність та цифровізація послуг).

Подальший розвиток теоретичних положень пов'язаний із дослідженням чинників конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Вони мають комплексний характер і охоплюють:

- ✓ економічні чинники (інвестиції, доходи населення, витрати підприємств);
- ✓ інституційні чинники (державна політика, правове середовище);

- ✓ інфраструктурні чинники (транспорт, готельна база, логістика);
- ✓ інноваційно-цифрові чинники (технології, автоматизація, онлайн-сервіси);
- ✓ соціально-ринкові чинники (поведінка споживачів, рівень сервісу, брендинг).

Конкурентоспроможність туристичного бізнесу формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників економічного, інституційного, інфраструктурного, інноваційно-цифрового та соціально-ринкового характеру (рис. 2).



Рисунок 2 — Чинники формування конкурентоспроможності туристичного бізнесу

Джерело: авторська розробка

У сучасних умовах трансформації економічних систем та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває інституційне забезпечення розвитку туристичного бізнесу. Саме інституційне середовище визначає правила функціонування ринку, формує стимули для суб'єктів господарювання та забезпечує баланс інтересів держави, бізнесу і споживачів туристичних послуг. Наявність чіткої, стабільної та прозорої нормативно-правової бази є необхідною передумовою формування конкурентоспроможного туристичного сектору.

Нормативно-правове регулювання туристичної діяльності в Україні базується на системі законодавчих актів, серед яких ключове місце займають Господарський і Цивільний кодекси, а також спеціалізовані закони, зокрема Закон України «Про туризм» [35], який визначає організаційні, економічні та соціальні засади здійснення туристичної діяльності. Важливу роль у формуванні конкурентного середовища відіграє Закон України «Про захист економічної конкуренції» [31], що спрямований на запобігання монополізації ринку та забезпечення рівних умов для всіх його учасників.

Разом з тим, розвиток туристичного бізнесу тісно пов'язаний із інноваційною та інвестиційною активністю, що обумовлює значення законів України «Про інноваційну діяльність» [33] та «Про інвестиційну діяльність» [32]. Вони створюють правові передумови для впровадження новітніх технологій, модернізації матеріально-технічної бази та залучення фінансових ресурсів у туристичну галузь. У сучасних умовах особливого значення набуває також екологічне законодавство [34], яке регламентує використання природних ресурсів та сприяє впровадженню принципів сталого розвитку, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Інституційне забезпечення не обмежується лише нормативно-правовими аспектами, а включає також систему державного управління, механізми державно-приватного партнерства, діяльність професійних асоціацій та міжнародну співпрацю. Саме взаємодія цих

елементів формує ефективну інституційну екосистему, здатну забезпечити розвиток туристичного бізнесу в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Узагальнення теоретичних і прикладних підходів дозволяє виокремити сучасні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, які відображають глобальні тенденції розвитку галузі та специфіку національної економіки.

Першим стратегічним напрямом є інтернаціоналізація та інтеграція, що передбачає активізацію участі у міжнародних туристичних ринках, розширення експортного потенціалу туристичних послуг та залучення іноземних інвестицій. Важливим аспектом є адаптація до міжнародних стандартів якості, сертифікації та безпеки, що забезпечує підвищення довіри з боку іноземних туристів і партнерів. Інтеграційні процеси також сприяють включенню національних туристичних підприємств у глобальні ланцюги створення вартості.

Другим ключовим напрямом виступає цифровізація, яка охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію бізнес-процесів, використання цифрових платформ для просування туристичних продуктів та взаємодії з клієнтами. Застосування технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та аналітики дозволяє підвищити ефективність управління, персоналізувати туристичні послуги та покращити клієнтський досвід. Цифрова трансформація стає одним із визначальних факторів конкурентоспроможності в умовах розвитку цифрової економіки.

Третім стратегічним напрямом є сталий розвиток, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та економічних аспектів у діяльність туристичних підприємств. Екологізація бізнес-процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток «зеленого» туризму та підвищення соціальної відповідальності сприяють формуванню позитивного іміджу дестинацій та забезпечують їх довгострокову привабливість. У сучасних умовах саме сталість розвитку розглядається як ключова умова збереження конкурентних переваг у глобальному туристичному середовищі.

Ефективне зміцнення конкурентоспроможності національної економіки досягається через взаємодію та взаємопідсилення зазначених стратегічних напрямів, що формує так звану «синергію стратегічних пріоритетів». На рисунку 3 представлено процес формування таких пріоритетів, який відображає взаємозв'язок між інтеграційними процесами, цифровізацією та сталим розвитком.

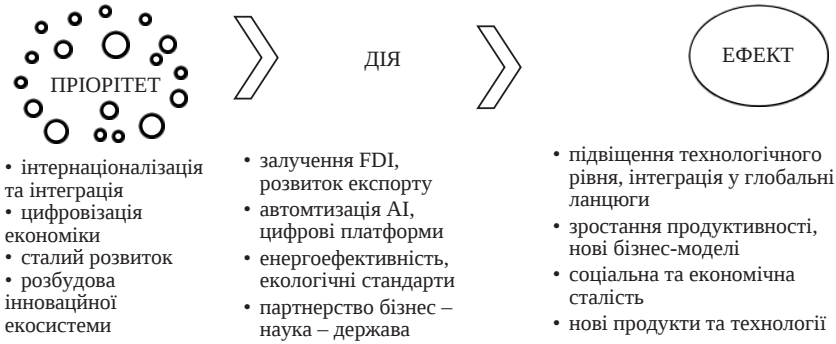


Рисунок 3 — Процес стратегічних пріоритетів підвищення конкурентоспроможності національної економіки

Джерело: розроблено автором, наведено за [45]

Цифровізація виступає каталізатором інтеграційних процесів, оскільки забезпечує доступ до глобальних ринків, спрощує комунікацію та підвищує ефективність взаємодії між учасниками туристичного ринку. Водночас впровадження принципів сталого розвитку забезпечує екологічну безпеку, соціальну стабільність та довгострокову ефективність економічних трансформацій. Таким чином, поєднання цих напрямів формує основу для створення інноваційної та конкурентоспроможної моделі розвитку туристичного бізнесу.

Таким чином, конкурентоспроможність туристичного бізнесу є складною, багаторівневою та динамічною категорією, що формується під впливом системи взаємопов'язаних факторів, серед яких визначальну роль відіграють інституційні, економічні, технологічні

та соціально-екологічні чинники. Її забезпечення потребує комплексного підходу, що поєднує інноваційний розвиток, ефективне стратегічне управління, належне інституційне забезпечення та здатність адаптуватися до глобальних викликів і тенденцій.

Реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, а також забезпечення сталого розвитку туристичної галузі України в довгостроковій перспективі.

Логічним продовженням дослідження теоретико-методологічних засад конкурентоспроможності туристичного бізнесу є аналіз потенціалу підприємств готельно-ресторанної сфери як ключової основи формування їх конкурентних переваг. Саме через призму потенціалу розкривається здатність суб'єктів господарювання трансформувати наявні ресурси у стійкі ринкові позиції, адаптуватися до глобальних викликів та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Готельно-ресторанний бізнес виступає однією з базових складових туристичної індустрії та важливим сегментом сервісної економіки, який формує якість туристичного продукту та безпосередньо впливає на імідж дестинації. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання мобільності споживачів значення цього сектору суттєво посилюється. Відповідно, потенціал підприємств HoReCa стає визначальним фактором їх конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

У сучасній економічній теорії потенціал підприємства розглядається як складна системна категорія, що поєднує ресурси, можливості та компетенції, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. На відміну від ресурсного підходу, який акцентує увагу на наявності матеріальних і фінансових активів, сучасні концепції (resource-based view, dynamic capabilities) підкреслюють важливість здатності підприємства інтегрувати, трансформувати та переосмислювати ці ресурси відповідно до змін зовнішнього

середовища. У цьому контексті потенціал набуває динамічного характеру та розглядається як основа формування стійких конкурентних переваг.

Глобалізаційні процеси істотно змінюють характер функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Конкуренція поступово зміщується з цінових параметрів у площину якості сервісу, інноваційності, персоналізації послуг та екологічної відповідальності. Поширення міжнародних мереж гостинності, розвиток цифрових платформ бронювання та доставки послуг, а також інтеграція у глобальні туристичні потоки зумовлюють необхідність ефективного використання внутрішнього потенціалу підприємств.

Потенціал підприємств HoReCa пропонуємо розглядати як багатокомпонентну систему, що включає:

- ✓ матеріально-технічний потенціал;
- ✓ фінансово-економічний потенціал;
- ✓ кадровий потенціал;
- ✓ інноваційно-цифровий потенціал;
- ✓ організаційно-управлінський потенціал;
- ✓ маркетинговий та репутаційний потенціал.

Саме узгоджений розвиток цих складників забезпечує здатність підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність діяльності та формувати конкурентні переваги.

У сфері HoReCa ключову роль відіграє кадровий компонент, оскільки саме він визначає рівень сервісу та формує споживчий досвід. Високою є також значущість репутаційного та сервісного потенціалу, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів. Водночас фінансовий і виробничий потенціали забезпечують матеріальну основу функціонування бізнесу, тоді як інноваційний і маркетинговий — формують його розвитковий вектор.

У сучасних умовах особливого значення набуває інноваційний потенціал, який визначає здатність підприємств впроваджувати цифрові технології, автоматизувати бізнес-процеси та створювати

нові формати обслуговування. Використання Big Data, штучного інтелекту, CRM-систем і мобільних застосунків дозволяє підвищити рівень персоналізації послуг та ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами [22].

Водночас глобалізація створює не лише можливості, але й значні виклики. Серед них:

- ✓ посилення конкуренції з боку міжнародних мереж;
- ✓ залежність від глобальних цифрових платформ;
- ✓ зростання вимог до якості та стандартів обслуговування;
- ✓ нестабільність попиту через кризові явища;
- ✓ дефіцит кваліфікованих кадрів;
- ✓ необхідність екологізації діяльності.

На рис. 4. відображено динаміку міжнародних туристичних прибуттів у 2000–2024 рр.

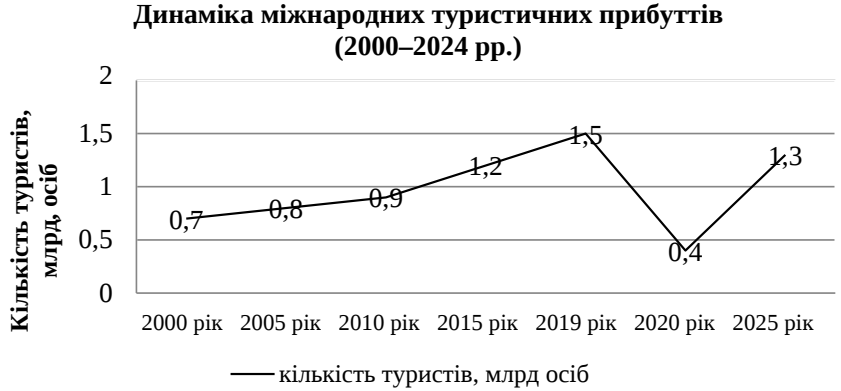


Рисунок 4 — Вплив глобалізаційних процесів на HoReCa

Джерело: розроблено автором, наведено за [29]

Як видно, у період 2000–2019 рр. спостерігалося стале зростання кількості туристів із 0,7 млрд до 1,5 млрд осіб, що свідчить про активний розвиток глобального туризму під впливом процесів глобалізації, зростання мобільності населення та розширення

доступності подорожей. У 2020 р. відбулося різке падіння показника майже вчетверо (до 0,4 млрд осіб), що пояснюється наслідками пандемії COVID-19 та пов'язаними з нею обмеженнями на міжнародні переміщення. Починаючи з 2021–2024 рр., галузь демонструє поступове відновлення: кількість туристичних прибуттів зросла до 1,3 млрд осіб, проте ще не досягла рівня докризового 2019 року.

Як свідчать сучасні тенденції, глобалізація має подвійний вплив: вона одночасно розширює можливості доступу до ринків і підвищує вимоги до ефективності бізнесу. У таких умовах конкурентоспроможними стають лише ті підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інновації.

Особливу роль у розвитку галузі відіграють малі та середні підприємства, які забезпечують гнучкість і різноманітність пропозицій. Їх конкурентоспроможність формується під впливом таких факторів, як якість послуг, ефективність маркетингу, репутація, інноваційність та адаптивність.

Не менш значущим фактором стає репутація та управління відгуками. Дослідження свідчать, що понад 70 % клієнтів приймають рішення про відвідування закладу на основі онлайн-рейтингів і коментарів [8]. Конкурентоспроможність МСП у сфері HoReCa визначається поєднанням якості сервісу, маркетингових стратегій, інноваційності та ефективного управління репутацією. Ті підприємства, які здатні комплексно розвивати ці чинники, отримують стійкі конкурентні переваги навіть у глобалізованому ринковому середовищі [21]. Для наочності використано графічну інтерпретацію результатів попередніх досліджень автора (див. рис. 5)

Як видно з діаграми, найбільший вплив на конкурентоспроможність МСП у сфері HoReCa мають якість послуг (10 балів), маркетингові стратегії (9 балів) та репутація закладу (9 балів). Дещо нижчі оцінки отримали фактори персоналу і сервісу (8 балів), а також гнучкості й адаптивності (8 балів). Водночас інноваційність (7 балів) та локація (6 балів) хоч і залишаються важливими, проте не є визначальними.

Фактори конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу у сфері HoReCa



Рисунок 5 — Фактори конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу у сфері HoReCa

Джерело: розроблено автором, наведено за [29]

Таким чином, конкурентні переваги МСП формуються насамперед завдяки високій якості сервісу, ефективному маркетингу та позитивній репутації, що дозволяє їм успішно конкурувати навіть з великими мережевими компаніями.

Узагальнюючи можливості та виклики цифрової трансформації, систематизуємо у табличній формі.

Таблиця 2 — Можливості та загрози для підприємств HoReCa в умовах глобалізації

Технологія	**Приклад застосування**	**Основні переваги**	**Потенційні ризики / виклики**
1	2	3	4
Автоматизація (POS-система, PMS)	Електронні касові системи, програми управління готелем	Оптимізація витрат, контроль операцій, швидке обслуговування	Висока вартість впровадження, навчання персоналу

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Онлайн-платформи	Booking, Glovo, UberEats	Збільшення клієнтської бази, просування бренду	Комісії, залежність від зовнішніх сервісів
Big Data та AI	Аналітика попиту, чат-боти	Персоналізація сервісу, прогнозування трендів	Питання захисту даних, потреба у спеціалістах
Інтернет речей (IoT)	«Розумні» готельні номери, автоматизована кухня	Підвищення комфорту, енергоефективність	Висока собівартість, технічні збої
Еко-технології	Сортування відходів, енергоощадне обладнання	Зниження витрат, позитивний імідж, відповідність ESG	Початкові інвестиції, потреба у сертифікації

Джерело: розроблено автором, наведено за [29]

Аналіз таблиці свідчить, що цифрові технології відкривають значні перспективи для розвитку, проте їх впровадження супроводжується ризиками, пов'язаними з витратами, залежністю від платформ і потребою у кваліфікованих кадрах.

Водночас ключові виклики зосереджені навколо високих початкових інвестицій, залежності від зовнішніх сервісів, потреби у спеціалізованих кадрах та забезпечення захисту даних. Використання екологічних технологій дозволяє поєднати економічну ефективність із формуванням позитивного іміджу, проте потребує сертифікації та додаткових витрат. Це свідчить про необхідність балансування між інноваційністю та стійкістю розвитку підприємств у глобалізованому середовищі.

У стратегічному вимірі розвиток потенціалу підприємств HoReCa визначається кількома ключовими напрямами:

- ✓ цифровізація та автоматизація;

- ✓ екологізація та впровадження принципів сталого розвитку;
- ✓ диверсифікація послуг;
- ✓ інтеграція у глобальні стандарти;
- ✓ розвиток малого та середнього бізнесу.

З метою оцінки значущості цих напрямів було проведено експертне узагальнення (рис. 6).

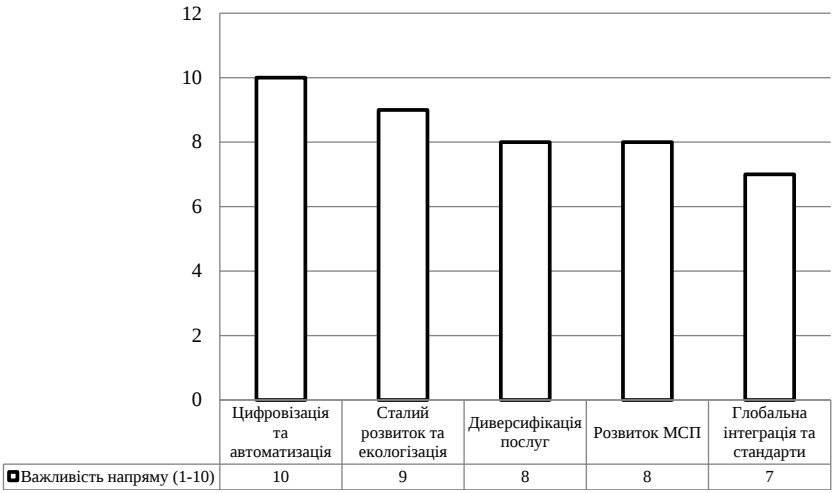


Рисунок 6 — Перспективи розвитку сфери HoReCa в умовах глобалізації

Джерело: розроблено автором, наведено за [29]

Таким чином, потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу виступає не лише сукупністю ресурсів, а й стратегічною категорією, що визначає їх здатність до розвитку в умовах глобалізації. Його ефективне формування та реалізація потребують комплексного підходу, що поєднує інноваційність, гнучкість управління, орієнтацію на споживача та інтеграцію принципів сталого розвитку. Саме така синергія дозволяє підприємствам HoReCa забезпечувати конкурентоспроможність, стійкість до кризових явищ і довгострокове зростання в глобалізованому економічному середовищі.

Отже, аналіз потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу дозволив встановити, що їх конкурентоспроможність формується під впливом не лише внутрішніх ресурсів і управлінських рішень, але й ширшого зовнішнього середовища, передусім — регіональних умов розвитку туризму. Саме на рівні регіонів відбувається інтеграція економічних, соціокультурних, інноваційних та інституційних факторів, які визначають динаміку туристичних потоків і ефективність функціонування суб'єктів індустрії гостинності. У цьому контексті особливої актуальності набуває наукова дискусія щодо чинників регіонального розвитку туризму та їх впливу на конкурентоспроможність територій.

Наукова дискусія щодо чинників регіонального розвитку туризму формується у межах сучасних міждисциплінарних підходів, що поєднують теорії регіональної економіки, просторового розвитку, конкурентоспроможності територій та сталого розвитку. У сучасній економічній науці туризм розглядається не лише як сектор послуг, а як складна соціально-економічна система, що функціонує на перетині локальних ресурсів, глобальних потоків і інституційних механізмів регулювання.

У цьому контексті важливого значення набувають положення теорії конкурентоспроможності регіонів, згідно з якими конкурентні переваги територій формуються через ефективне використання ресурсного потенціалу, розвиток інфраструктури, інноваційність та якість інституційного середовища. Туризм у такій моделі виступає каталізатором економічного зростання, активізуючи мультиплікативні ефекти у суміжних галузях та сприяючи підвищенню привабливості регіону.

Економічний внесок туризму у розвиток регіонів подано в узагальненій формі (табл. 3).

Ця таблиця відображає структуру економічного внеску туризму у розвиток регіонів. Дані показують, що найбільший ефект створюють інвестиції у туристичну інфраструктуру (40 %), що має мультиплікативний вплив на економіку [34, 36]. Значний вклад також

становлять робочі місця, створені у сфері туризму та суміжних галузях [35]. Податкові надходження формують фінансову базу місцевих бюджетів, забезпечуючи можливість їх подальшого розвитку [37].

Таблиця 3 — Економічний внесок туризму у розвиток регіонів

Показник	Значення (середній регіон)	Частка у структурі (%)
Інвестиції у туристичну інфраструктуру	250 млн грн/рік	40 %
Робочі місця у сфері туризму	18 тис.	35 %
Податкові надходження до місцевих бюджетів	120 млн грн/рік	20 %
Суміжні галузі (будівництво, транспорт, харчова промисловість)	60 млн грн/рік	5 %

Джерело: розроблено автором, наведено за [46]

В економічному вимірі, як зазначають дослідники [33, 34], ключовими драйверами розвитку туризму є інвестиції в інфраструктуру, фінансові стимули та державна підтримка, що забезпечують формування матеріальної бази туристичної діяльності. Для оцінки ефективності розвитку використовуються показники зайнятості, внеску у регіональний валовий продукт, а також інтегровані індекси туристичної конкурентоспроможності, запропоновані міжнародними організаціями, зокрема UNWTO та провідними консалтинговими структурами.

Водночас сучасні дослідження суттєво розширюють економоцентричний підхід, акцентуючи увагу на соціокультурних детермінантах розвитку туризму. Вони розглядаються як ключове джерело формування унікального туристичного продукту, що базується на культурній спадщині, локальній ідентичності та розвитку креативних індустрій. Саме ці чинники забезпечують диференціацію регіонів у глобальному туристичному просторі та формують їхній бренд.

Оцінка впливу окремих видів культурної спадщини на формування туристичного продукту здійснена з використанням експертного підходу та умовної шкали (0–1), що дозволяє відобразити їх відносну вагомість і порівняльну значущість (табл. 4.)

Таблиця 4 — Аналітична оцінка ролі культурної спадщини у формуванні конкурентоспроможності туристичних дестинацій

Вид культурної спадщини	**Приклади**	**Характер впливу**	**Сила впливу (0–1)**	**Рівень використання**	**Стратегічна вагомість (w)**
Матеріальна	Архітектурні пам'ятки (Софія Київська, замки Луцька і Кам'янця-Подільського), музеї, археологічні комплекси	Формує базову туристичну привабливість, створює основу маршрутів	0,85	високий	0,35
Нематеріальна	Традиції, обряди, кухня (страви), музика, фестивалі	Формує емоційний досвід, підсилює автентичність	0,75	середній	0,30
Комплексна (синтетична)	Культурні маршрути («Шлях Гедиміновичів», «Шлях дерев'яних церков Карпатського регіону»)	Інтегрує ресурси, формує цілісний туристичний продукт і бренд дестинації	0,90	середній	0,35

Джерело: авторська розробка (із використанням експертного оцінювання вагомості факторів)

З метою підвищення аналітичної цінності дослідження здійснено порівняльну оцінку впливу різних видів культурної спадщини на конкурентоспроможність туристичних дестинацій. На відміну від традиційного описового підходу, запропонована таблиця враховує не лише якісні характеристики, а й кількісні параметри, зокрема силу впливу, рівень використання та стратегічну вагомість окремих складових.

Результати аналізу свідчать, що найвищий інтеграційний ефект має комплексна (синтетична) культурна спадщина (0,90), оскільки вона поєднує матеріальні та нематеріальні елементи, формуючи цілісний туристичний продукт і підвищуючи міжнародну привабливість дестинації. Водночас матеріальна спадщина (0,85) залишається базовою основою розвитку туризму, забезпечуючи формування туристичних маршрутів та пізнавальну цінність подорожей.

Нематеріальна культурна спадщина (0,75), хоча й має дещо нижчий рівень формалізованого використання, відіграє важливу роль у формуванні автентичності туристичного досвіду та створенні емоційного зв'язку зі споживачем. Встановлено, що недостатній рівень її інтеграції у туристичні продукти обмежує потенціал підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, ефективне поєднання матеріальної, нематеріальної та комплексної культурної спадщини є ключовою передумовою формування конкурентних переваг туристичних дестинацій, що обґрунтовує необхідність розвитку інтегрованих туристичних продуктів і стратегій їх просування.

Успішні приклади інтеграції культурної спадщини в розвиток туризму демонструють Італія, Франція, Іспанія, Японія, де спадщина використовується як головний інструмент туристичного брендингу. Українські науковці [41], зазначають, що Львів завдяки грамотному використанню історико-культурного середовища зумів сформувати імідж європейського культурного центру, що приваблює як внутрішніх, так і іноземних туристів. Подібні процеси спостерігаються

і в Києві та Кам'янці-Подільському, де спадщина стала основою туристичного брендингу.

Крім того, міжнародні організації визнають важливість культурної спадщини у стратегіях сталого розвитку. У звіті UNESCO (2012) [20] наголошується, що культурні ресурси виступають не лише драйвером економічного зростання, але й чинником соціальної згуртованості та міжкультурного діалогу. Таким чином, інтеграція спадщини в туристичну політику має мультиплікативний ефект.

Незважаючи на значний потенціал, використання культурної спадщини у туризмі пов'язане з низкою проблем: недостатнє фінансування реставрації та збереження об'єктів, ризик надмірної комерціалізації, що може призвести до втрати автентичності, а також відсутність комплексних стратегій розвитку культурного туризму на державному та регіональному рівнях. Основні проблеми та можливі шляхи їх вирішення у використанні культурної спадщини у туризмі наведено в табл. 5. Проведене дослідження засвідчило, що культурна спадщина є одним із провідних чинників формування конкурентних переваг туристичних дестинацій.

Таблиця 5 — Проблеми та можливі шляхи їх вирішення у використанні культурної спадщини в туризмі

Проблема	**Прояв у туристичній сфері**	**Можливі шляхи вирішення**
1	2	3
Недостатнє фінансування збереження об'єктів	Руйнування пам'яток архітектури, обмежений доступ до музеїв	Державні та міжнародні гранти; державно-приватне партнерство; залучення коштів туристичних операторів
Ризик комерціалізації та втрата автентичності	Перетворення культурних елементів на «шоу» без збереження суті	Регулювання комерційної діяльності; підтримка місцевих традиційних спільнот; розвиток етичного туризму

Продовження таблиці 5

1	2	3
Відсутність комплексної стратегії розвитку	Розрізнені заходи без інтеграції в загальну політику туризму	Розробка регіональних і національних програм розвитку культурного туризму; координація між владою, бізнесом і громадами
Низький рівень промоції на міжнародному ринку	Слабка впізнаваність українських культурних дестинацій	Використання цифрових платформ і соціальних мереж; участь у міжнародних туристичних виставках; брендинг культурних маршрутів
Недостатня підготовка кадрів у сфері HoReCa та туризму	Низька якість сервісу, відсутність знань про культурну спадщину	Освітні програми для гідів і менеджерів; професійні тренінги; залучення молоді до збереження спадщини

Джерело: авторська розробка

Аналіз наукових джерел [16; 19; 37] підтверджує, що використання як матеріальної, так і нематеріальної спадщини дозволяє створювати унікальні туристичні продукти, здатні приваблювати як внутрішніх, так і міжнародних туристів.

Встановлено, що матеріальна спадщина (архітектурні пам'ятки, музеї, історичні комплекси) формує основу туристичної ідентичності дестинації, тоді як нематеріальна (традиції, обряди, кухня, фестивалі) забезпечує емоційну цінність і стимулює повторні відвідування. Комплексне поєднання цих двох складових (наприклад, культурні маршрути чи тематичні фестивалі) створює синергійний ефект, підвищуючи конкурентоспроможність території.

Результати аналізу практики розвитку туризму в Україні показали, що найбільший успіх мають ті дестинації, які активно інтегрують культурну спадщину у власні стратегії розвитку (Львів,

Кам'янець-Подільський, Ужгород). Водночас виявлено низку проблем: недостатнє фінансування, ризик втрати автентичності, слабка міжнародна промоція, що співпадає з висновками попередніх дослідників [2].

Отримані результати свідчать про необхідність системного підходу, де культурна спадщина розглядається не лише як туристичний ресурс, а й як інструмент сталого розвитку територій. Це відкриває перспективи для формування інноваційних туристичних продуктів, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення міжнародного іміджу України як країни з багатою культурною спадщиною.

Культурна спадщина є унікальним ресурсом, здатним забезпечити туристичним дестинаціям стійкі конкурентні переваги. Інтеграція спадщини у стратегії сталого туризму, розвиток культурних маршрутів, популяризація нематеріальної спадщини та активна співпраця держави, місцевих громад і бізнесу дозволять підвищити міжнародну конкурентоспроможність України як туристичної дестинації.

По-друге, значний вплив мають традиції та етнічна ідентичність. Туристи часто приїжджають до певних регіонів саме за автентичним досвідом — участю у народних обрядах, фестивалях, майстер-класах із ремесел, дегустаціями традиційних страв. Такий підхід формує унікальний образ території та забезпечує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

По-третє, важливою складовою є креативні індустрії — сучасні культурні практики, мистецькі події, дизайн, кіно, музика, театральне мистецтво. Вони створюють новий формат туризму, орієнтований на молодіжну аудиторію та міжнародні культурні обміни. Креативний туризм стимулює розвиток підприємництва, сприяє інтеграції регіонів у глобальні культурні процеси та формує позитивний імідж країни на міжнародній арені.

По-четверте, не менш значущим чинником є соціальна взаємодія та гостинність місцевих громад. Дослідження показують, що рівень толерантності, відкритості та комунікації місцевих жителів

із туристами значно впливає на рівень задоволеності подорожжю та формування лояльності туристів до регіону. Залучення громад до туристичних ініціатив сприяє підвищенню соціальної відповідальності, а також забезпечує додатковий дохід місцевому населенню.

По-п'яте, важливим соціокультурним аспектом є освіта та підготовка кадрів у сфері туризму. Рівень професійності персоналу, знання іноземних мов, навички міжкультурної комунікації визначають якість сервісу і безпосередньо впливають на репутацію регіону як туристичного напряму [9, 46].

Поєднання культурної спадщини, традицій та сучасних культурних практик формує комплексну привабливість регіонів (див. рис. 7).

Діаграма демонструє структуру соціокультурних чинників туристичної привабливості регіонів. Найбільший вплив має культурна спадщина (30 %) та фестивалі й традиції (25 %), що відповідає даним [35]. Важливе місце посідають креативні індустрії (20 %), які формують сучасний образ території [33]. Гастрономічний туризм (15 %) і соціальна взаємодія місцевих громад (10 %) також роблять вагомий внесок у формування унікального туристичного досвіду [34].

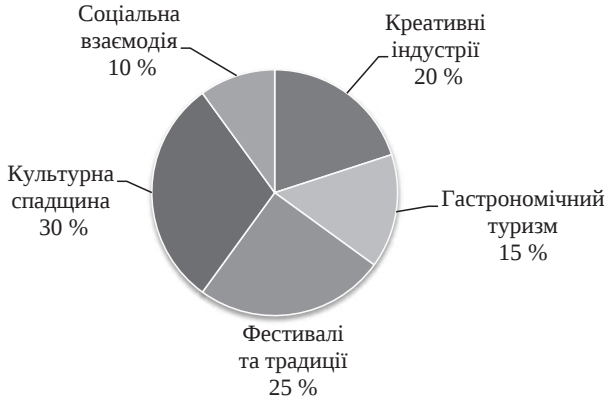


Рисунок 7 — Соціокультурні чинники туристичної привабливості регіонів

Джерело: розроблено автором, наведено за [46]

Соціокультурні чинники формують ідентичність та унікальність туристичного продукту, сприяють збереженню культурної спадщини, активізації місцевих громад і розвитку креативних індустрій. Їх ефективне використання дозволяє створювати додану вартість для регіону, забезпечуючи синергію між культурним і економічним розвитком.

Інноваційні чинники стають визначальними у сучасному розвитку туризму, адже вони забезпечують конкурентоспроможність регіонів, сприяють підвищенню якості туристичних послуг та створюють нові можливості для залучення туристів.

По-перше, ключову роль відіграє цифровізація туристичної сфери. Використання онлайн-сервісів для бронювання, мобільних застосунків для навігації, віртуальних турів, платформ електронних відгуків формує нову модель взаємодії туриста з дестинацією. Це не лише спрощує доступ до туристичних продуктів, але й забезпечує персоналізацію пропозицій відповідно до індивідуальних потреб.

По-друге, важливим інноваційним напрямом є розвиток смарт-туризму, що базується на використанні великих даних (Big Data), технологій штучного інтелекту та IoT. Завдяки цьому можливо прогнозувати туристичні потоки, оптимізувати логістику, покращувати якість обслуговування та управляти навантаженням на інфраструктуру [9].

По-третє, зростає значення сталих та «зелених» інновацій у туризмі. Енергоефективні готелі, екологічні транспортні рішення, розвиток еко- та агротуризму відповідають глобальним трендам сталого розвитку та дозволяють мінімізувати негативний вплив туризму на довкілля [4, 21].

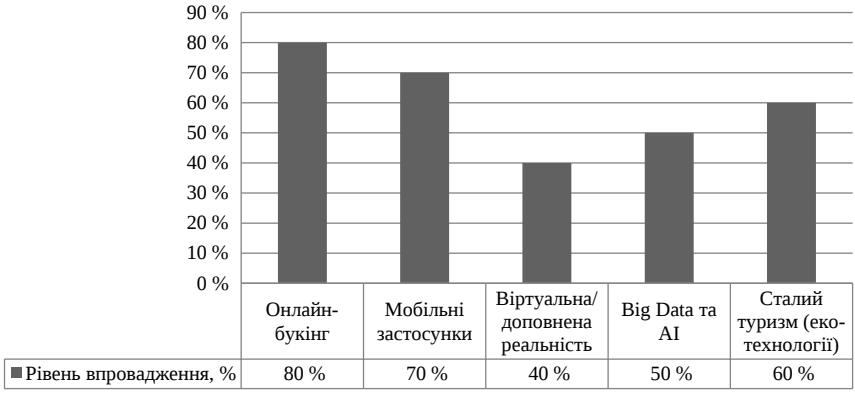
По-четверте, важливим аспектом є інноваційний маркетинг у туризмі. Використання цифрових комунікацій, віртуальної та доповненої реальності, інтерактивних платформ створює новий рівень просування туристичних продуктів і підвищує залученість цільових аудиторій.

По-п’яте, слід виділити розвиток стартапів і підприємницьких ініціатив у сфері туризму. Інноваційні бізнес-моделі сприяють

диверсифікації туристичних послуг, створюють нові робочі місця та активізують локальні громади. Такі стартапи часто стають драйверами змін у сфері гостинності та транспортного забезпечення [46].

Інноваційний підхід до аналізу розвитку туризму передбачає врахування ролі цифрових технологій, платформених рішень та концепції smart tourism. Використання Big Data, штучного інтелекту, цифрових платформ бронювання та маркетингових інструментів суттєво трансформує механізми функціонування туристичного ринку, знижує бар'єри входу для малого бізнесу та підвищує ефективність управління туристичними потоками.

Для наочності представлено графічну інтерпретацію результатів попередніх досліджень автора (див. рис. 8)



	Онлайн-букінг	Мобільні застосунки	Віртуальна/ доповнена реальність	Big Data та AI	Сталий туризм (еко-технології)
Рівень впровадження, %	80 %	70 %	40 %	50 %	60 %

Рисунок 8 — Інноваційні технології в розвитку туризму

Джерело: розроблено автором, наведено за [46]

Діаграма ілюструє рівень впровадження різних інноваційних технологій у сфері туризму. Найбільш поширеними є онлайн-букінг системи (80 %) та мобільні застосунки (70 %), що відповідає сучасним тенденціям цифровізації [34, 35]. Значну роль починають відігравати Big Data та штучний інтелект (50 %), які застосовуються для персоналізації туристичних послуг [36].

Менш розповсюджені, але перспективні напрями — віртуальна та доповнена реальність (40 %) і сталий туризм з еко-технологіями (60 %), що формують новий підхід до взаємодії туристів із простором [14]. На нашу думку, графік показує, що ключовими драйверами інноваційного розвитку є цифровізація та сталі практики, які інтегрують регіони у глобальний туристичний ринок.

Інституційні, управлінські та екологічні чинники також визначають ефективність реалізації туристичного потенціалу регіонів, оскільки саме вони формують нормативно-правове середовище, стратегічні пріоритети та механізми взаємодії між державними органами, бізнесом і місцевими громадами. Ключове значення має нормативно-правове забезпечення розвитку туризму. Якість законодавчої бази, наявність державних і регіональних програм підтримки туристичної галузі визначають прозорість та передбачуваність правил гри для бізнесу. Стабільне правове середовище сприяє залученню інвестицій, розвитку підприємництва та реалізації інноваційних проєктів. Важливим аспектом є державно-приватне партнерство у розвитку туризму. Спільна участь держави та бізнесу у фінансуванні й реалізації інфраструктурних проєктів, маркетингових кампаній чи інноваційних рішень дозволяє ефективніше використовувати ресурси та досягати синергії у розвитку галузі.

Також, значну роль відіграє регіональна туристична політика та стратегічне планування. Наявність комплексних стратегій розвитку туризму на рівні регіонів дозволяє враховувати специфіку місцевих ресурсів, узгоджувати інтереси різних учасників ринку та забезпечувати сталий розвиток територій. Інституційні чинники забезпечують розвиток інституцій громадянського суспільства та туристичних асоціацій, які сприяють залученню громад до управління туристичною сферою, формуванню механізмів саморегуляції та популяризації культурних і природних ресурсів [21].

Вагоме значення мають кадрові ресурси та система управління якістю у сфері туризму. Наявність професійних управлінських кадрів, ефективних органів туристичної адміністрації та впровадження

міжнародних стандартів якості визначають рівень конкурентоспроможності регіону на світовому туристичному ринку. Інституційні детермінанти визначають рамкові умови функціонування туристичної сфери, формуючи правове поле, систему управління та механізми партнерства між державними і приватними структурами. Для кращого розуміння співвідношення ключових інституційних факторів розвитку, представлено графічну інтерпретацію на основі узагальнених даних (див. рис. 9).

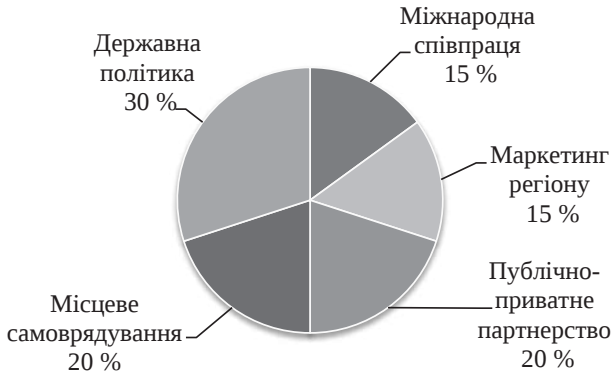


Рисунок 9 — Інституційні чинники регіонального розвитку туризму

Джерело: розроблено автором, наведено за [46]

Діаграма відображає розподіл вагомості інституційних чинників у розвитку туризму. Найбільше значення має державна політика (30 %), оскільки вона формує нормативно-правову базу та визначає стратегічні пріоритети [21]. Важливими залишаються місцеве самоврядування (20 %) та публічно-приватне партнерство (20 %), які забезпечують практичну реалізацію проєктів на місцях. Маркетинг регіону (15 %) і міжнародна співпраця (15 %) відіграють роль у формуванні позитивного іміджу та залученні туристів і інвесторів.

Таким чином, інституційні та управлінські чинники формують базу для ефективного використання економічного, соціокультурного

й інноваційного потенціалу туризму. Вони забезпечують стабільність, прозорість і системність розвитку галузі, сприяючи її інтеграції у глобальний простір.

Екологічні чинники визначають довгострокову стійкість розвитку туризму, оскільки якість природного середовища безпосередньо впливає на туристичну привабливість територій. Збереження природних ресурсів та впровадження екологічно орієнтованих практик є передумовою формування конкурентоспроможного туристичного продукту.

По-перше, важливим аспектом є якість природного середовища. Чистота повітря, стан водних ресурсів, рівень шумового та візуального забруднення суттєво впливають на рішення туристів щодо вибору місця відпочинку.

По-друге, зростає роль сталого використання природних ресурсів. Розвиток екотуризму, агротуризму, зелених маршрутів сприяє раціональному використанню територій, збереженню біорізноманіття та формуванню позитивного іміджу регіонів на міжнародному ринку.

По-третє, вагомого значення набуває екологічна інфраструктура. Використання енергоефективних технологій у готельному бізнесі, розвиток системи сортування та переробки відходів, впровадження «зеленого» транспорту є необхідними умовами для зниження негативного впливу туризму на довкілля.

По-четверте, важливим чинником є екологічна свідомість місцевих громад та туристів. Формування культури відповідального споживання, участь у природоохоронних акціях та освітніх програмах сприяють збереженню ресурсів і підвищують привабливість регіону для екоорієнтованих туристів.

По-п’яте, слід виділити екологічний менеджмент та моніторинг. Використання систем оцінки впливу туризму на довкілля, розробка стандартів екологічної сертифікації та регулярний моніторинг стану природних ресурсів дозволяють забезпечити баланс між економічними вигодами та екологічними обмеженнями.

Екологічні детермінанти виступають основою сталого розвитку туризму, адже саме природне середовище та якість екологічних ресурсів визначають довгострокову привабливість територій. Для систематизації основних екологічних чинників та їхнього впливу на туристичну діяльність наведено узагальнені дані (див. табл. 6). Таблиця демонструє основні екологічні чинники, які визначають можливості сталого розвитку туризму. Як видно, ключовим є збереження природних ресурсів та чистота довкілля, що виступають базою для формування позитивного туристичного іміджу. Розвиток екотуризму та впровадження відновлюваних джерел енергії сприяють економії ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

Таблиця 6 — Аналітична оцінка впливу екологічних чинників на конкурентоспроможність туристичної дестинації

Екологічний чинник	**Характеристика**	**Вплив на туристичну привабливість (0–1)**	**Вплив на конкурентоспроможність (0–1)**	**Рівень керованості (0–1)**	**Синергія з іншими факторами**
1	2	3	4	5	6
Якість природного середовища	Стан повітря, води, ґрунтів, рівень забруднення	0,90	0,85	0,60	Підсилює імідж, впливає на здоров'я туристів та тривалість перебування
Біорізноманіття та природні ресурси	Ландшафти, національні парки, флора і фауна	0,85	0,80	0,55	Формує унікальність дестинації, основа для еко- та активного туризму

Продовження таблиці 6

1	2	3	4	5	6
Екологічна інфраструктура	Системи утилізації відходів, екотранспорт, енергоефективність	0,75	0,78	0,70	Підвищує комфорт і довіру туристів, пов'язана з цифровізацією та управлінням
Рівень екологічної безпеки	Відсутність екологічних ризиків, катастроф, техногенних загроз	0,88	0,83	0,65	Визначає базову привабливість і репутацію території
Екологічна свідомість населення та бізнесу	Екологічна культура, сталі практики, відповідальний туризм	0,70	0,75	0,80	Посилює бренд дестинації, підтримує сталість розвитку
Політика сталого розвитку	Екологічне регулювання, сертифікації, «зелені» стандарти	0,72	0,77	0,75	Інтегрується з інституційним середовищем і міжнародними вимогами

Джерело: сформовано автором із використанням експертного оцінювання (шкала 0–1)

Запропонована таблиця відображає аналітичну оцінку впливу екологічних чинників на формування конкурентоспроможності туристичних дестинацій. На відміну від описових підходів, вона дозволяє не лише ідентифікувати ключові екологічні складові, але й здійснити їх порівняльну оцінку за рівнем впливу, керованості та взаємозв'язків з іншими факторами розвитку.

Результати оцінювання свідчать, що найбільший вплив на туристичну привабливість мають якість природного середовища (0,90) та рівень екологічної безпеки (0,88), що підтверджує зростання ролі екологічних критеріїв у виборі туристичних напрямів. Водночас біорізноманіття (0,85) виступає ключовим чинником формування унікальності дестинації та розвитку спеціалізованих видів туризму.

Важливою характеристикою є рівень керованості екологічних чинників, який є найвищим для екологічної свідомості населення (0,80) та політики сталого розвитку (0,75). Це свідчить про значний потенціал управлінського впливу на підвищення конкурентоспроможності через впровадження екологічних практик та регуляторних механізмів.

Окрему увагу привертає екологічна інфраструктура, яка демонструє відносно високий рівень керованості (0,70) та значний вплив на конкурентоспроможність (0,78), що підкреслює її роль як інструменту інтеграції екологічних і технологічних рішень.

Таким чином, екологічні чинники формують не лише базові умови функціонування туристичної дестинації, але й виступають важливим джерелом її конкурентних переваг. Їх комплексний розвиток забезпечує підвищення привабливості, зміцнення іміджу та відповідність сучасним принципам сталого туризму.

На нашу думку, екологічна складова туризму стає не лише фактором привабливості, а й стратегічним елементом довготривалого розвитку. Уточнено визначення основних чинників регіонального розвитку туризму, серед яких виокремлено економічні, соціокультурні, інноваційні, інституційно-управлінські та екологічні детермінанти. Результати проведеного дослідження засвідчили, що розвиток туризму на регіональному рівні є багатовимірним процесом, що потребує комплексного підходу, а саме:

- ✓ економічні чинники формують фінансово-інвестиційну основу галузі, визначаючи обсяги інвестицій, зайнятість населення та податкові надходження;
- ✓ соціокультурні детермінанти забезпечують унікальність туристичного продукту, сприяють збереженню культурної

спадщини та розвитку креативних індустрій, що формує ідентичність територій;

- ✓ інноваційні чинники визначають конкурентоспроможність регіонів, сприяють цифровізації туристичних послуг, розвитку смарт-туризму та впровадженню екологічно орієнтованих технологій;
- ✓ інституційні та управлінські механізми створюють нормативно-правові, організаційні й стратегічні умови для ефективного розвитку галузі, забезпечуючи взаємодію держави, бізнесу та місцевих громад;
- ✓ екологічні чинники виступають ключовою передумовою сталого розвитку туризму, оскільки якість природного середовища та ефективність екологічного менеджменту визначають довготривалу привабливість регіонів.

Окремий напрям наукової дискусії пов'язаний із дослідженням соціального капіталу та інституційних механізмів розвитку туризму. Доведено, що залучення місцевих громад, розвиток державно-приватного партнерства та формування ефективних моделей управління сприяють підвищенню стійкості туристичних систем і забезпечують їх довгостроковий розвиток.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, у сучасній літературі зберігаються певні прогалини, зокрема:

- ✓ відсутність інтегрованих моделей, що поєднують економічні, соціокультурні та інноваційні чинники;
- ✓ недостатня емпірична база на регіональному рівні;
- ✓ обмежене дослідження механізмів поширення інновацій у периферійних територіях.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності та чинників конкурентоспроможності туристичного бізнесу свідчить про доцільність їх систематизації у вигляді цілісної концептуальної моделі. З огляду на це, пропонується інтегрована модель конкурентоспроможності туристичного бізнесу, яка базується на системному підході та поєднує внутрішні й зовнішні чинники розвитку (див. рис. 10).



Рисунок 10 — Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства

Джерело: побудовано автором

Модель включає чотири ключові блоки:

1. Вхідні параметри (ресурсний потенціал): формують базу конкурентоспроможності та охоплюють:

- матеріально-технічні ресурси;
- фінансові ресурси;
- кадровий потенціал;
- інформаційні та цифрові ресурси;
- репутаційний та бренд-капітал.

2. Процесний блок (механізми трансформації): відображає здатність підприємства перетворювати ресурси у конкурентні переваги через:

- стратегічне управління;
- інноваційну діяльність;
- цифровізацію бізнес-процесів;
- маркетингові інструменти;
- управління якістю сервісу.

3. Вихідні параметри (результати): характеризують рівень досягнутої конкурентоспроможності:

- конкурентні переваги;
- ринкова частка;
- прибутковість;
- лояльність клієнтів;
- стійкість розвитку.

4. Зовнішнє середовище: визначає умови функціонування та впливає на всі елементи моделі:

- макроекономічні фактори;
- інституційне середовище;
- рівень конкуренції;
- глобалізаційні процеси;
- технологічні тренди.

Запропонована модель відображає логіку формування конкурентоспроможності як безперервного процесу трансформації ресурсів у результати під впливом зовнішніх факторів. Її використання

дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони туристичного підприємства, а також визначити напрями стратегічного розвитку.

З метою практичного застосування запропонованої моделі доцільним є розроблення методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства. Такий підхід повинен базуватися на системі кількісних і якісних показників, що відображають ключові аспекти діяльності підприємства відповідно до структурних елементів моделі.

Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства передбачає формування інтегрованої системи показників, згрупованих за основними функціональними напрямами діяльності.

Виокремлюємо наступні групи показників:

1. Фінансові показники:
- рентабельність діяльності;
- обсяг доходів;
- ліквідність;
- фінансова стійкість.
2. Маркетингові показники:
- частка ринку;
- рівень впізнаваності бренду;
- рівень задоволеності клієнтів;
- ефективність рекламних кампаній.
3. Операційні показники:
- завантаженість номерного фонду (для HoReCa);
- продуктивність персоналу;
- швидкість обслуговування;
- якість сервісу.
4. Цифрові показники:
- рівень цифровізації бізнес-процесів;
- онлайн-присутність;
- використання CRM-систем;
- частка онлайн-продажів.

Для узагальненої оцінки пропонується використовувати інтегральний індекс конкурентоспроможності:

$$CI = \sum_{i=1}^{n} w_i \times x_{i(1)}, \quad (1)$$

де CI — інтегральний індекс конкурентоспроможності;
w_i — ваговий коефіцієнт і-го показника;
x_i — нормалізоване значення показника;
n — кількість показників.

Оцінювання здійснюється у кілька етапів:

1) відбір показників;
2) нормалізація даних;
3) визначення вагових коефіцієнтів (експертним або аналітичним методом);
4) розрахунок інтегрального індексу;
5) інтерпретація результатів.

Отриманий інтегральний показник дозволяє:

- порівнювати підприємства між собою;
- визначати динаміку конкурентоспроможності;
- обґрунтовувати управлінські рішення.

З метою забезпечення практичної інтерпретації результатів оцінювання інтегрального індексу конкурентоспроможності туристичного підприємства пропонуємо використовувати шкалу градації його значень. Це забезпечує не лише кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності, але й здійснити якісну характеристику позицій підприємства на ринку.

Інтегральний показник конкурентоспроможності (CI), розрахований на основі нормалізованих значень показників та їх вагових коефіцієнтів, набуває значень у межах від 0 до 1. Чим ближче значення індексу до 1, тим вищим є рівень конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на це, пропонується наступна шкала інтерпретації:

1. Високий рівень конкурентоспроможності (CI = 0,75 – 1,00). Характеризується наявністю стійких конкурентних переваг, високою ефективністю використання ресурсів, розвиненою системою управління та значним рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Такі підприємства займають лідерські позиції на ринку, активно впроваджують інновації та демонструють стабільні фінансові результати.

2. Середній рівень конкурентоспроможності (CI = 0,50 – 0,74). Відображає задовільний стан розвитку підприємства, наявність окремих конкурентних переваг, проте водночас свідчить про існування певних обмежень у ресурсному забезпеченні, управлінні або маркетинговій діяльності. Такі підприємства потребують вдосконалення бізнес-процесів, активізації інноваційної діяльності та посилення ринкових позицій.

3. Низький рівень конкурентоспроможності (CI = 0 – 0,49). Свідчить про недостатню ефективність функціонування підприємства, слабкі конкурентні позиції, обмежений доступ до ресурсів або низький рівень управлінських та інноваційних можливостей. У таких умовах необхідним є проведення глибоких структурних змін, перегляд стратегії розвитку та впровадження антикризових заходів.

Запропонована шкала дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити стратегічні напрями підвищення його конкурентоспроможності, що є важливим для формування ефективної управлінської політики.

З метою підвищення об’єктивності інтегральної оцінки конкурентоспроможності запропоновано визначити вагові коефіцієнти окремих груп показників відповідно до їх значущості у діяльності туристичного підприємства. Враховуючи специфіку галузі, пріоритетність сервісу, цифровізації та маркетингових інструментів, запропоновано наступний розподіл ваг (див. табл. 7).

Запропонована система вагових коефіцієнтів відображає сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу, зокрема зростання ролі

цифровізації та клієнтоорієнтованості. Найбільшу вагу отримали цифрові показники (0,30), що зумовлено активною трансформацією галузі під впливом інформаційних технологій та онлайн-платформ.

Таблиця 7 — Система вагових коефіцієнтів показників конкурентоспроможності туристичного підприємства

Група показників	Показники	Вага групи (w)	Вага показника
Фінансові	Рентабельність	0,25	0,08
	Доходи		0,07
	Ліквідність		0,05
	Фінансова стійкість		0,05
Маркетингові	Частка ринку	0,25	0,08
	Впізнаваність бренду		0,06
	Задоволеність клієнтів		0,06
	Ефективність реклами		0,05
Операційні	Продуктивність персоналу	0,20	0,07
	Якість сервісу		0,07
	Швидкість обслуговування		0,06
Цифрові	Рівень цифровізації	0,30	0,10
	Онлайн-присутність		0,08
	Використання CRM		0,06
	Частка онлайн-продажів		0,06

Джерело: сформовано автором

Фінансові та маркетингові показники мають однакову вагу (по 0,25), оскільки вони безпосередньо визначають економічну ефективність діяльності підприємства та його позиції на ринку. Операційні показники (0,20) відображають внутрішню ефективність бізнес-процесів і якість надання послуг.

Такий розподіл ваг забезпечує збалансовану оцінку конкурентоспроможності, враховуючи як фінансово-економічні результати, так і сучасні нематеріальні чинники розвитку.

З метою апробації запропонованого методичного підходу здійснюємо розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності для умовного туристичного підприємства. Це дозволяє продемонструвати практичну цінність розробленої методики та алгоритм її застосування.

Для розрахунку використано нормалізовані значення показників (у межах від 0 до 1) та відповідні вагові коефіцієнти (див. табл. 8).

Таблиця 8 — Нормалізовані показники конкурентоспроможності підприємства

Група показників	**Показник**	**Значення (x_i)**	**Вага (w_i)**
Фінансові	Рентабельність	0,70	0,08
	Доходи	0,65	0,07
	Ліквідність	0,60	0,05
	Фінансова стійкість	0,68	0,05
Маркетингові	Частка ринку	0,55	0,08
	Впізнаваність бренду	0,60	0,06
	Задоволеність клієнтів	0,75	0,06
	Ефективність реклами	0,58	0,05
Операційні	Продуктивність персоналу	0,65	0,07
	Якість сервісу	0,80	0,07
	Швидкість обслуговування	0,70	0,06
Цифрові	Рівень цифровізації	0,72	0,10
	Онлайн-присутність	0,78	0,08
	Використання CRM	0,60	0,06
	Онлайн-продажі	0,75	0,06

Джерело: сформовано автором на підставі умовних розрахунків

Підставляючи значення, отримуємо:

$$CI = (0{,}08 \times 0{,}70) + (0{,}07 \times 0{,}65) + (0{,}05 \times 0{,}60) + (0{,}05 \times 0{,}68) + (0{,}08 \times 0{,}55) + (0{,}06 \times 0{,}60) + (0{,}06 \times 0{,}75) + (0{,}05 \times 0{,}58) + (0{,}07 \times 0{,}65) + (0{,}07 \times 0{,}80) + (0{,}06 \times 0{,}70) + (0{,}10 \times 0{,}72) + (0{,}08 \times 0{,}78) + (0{,}06 \times 0{,}60) + (0{,}06 \times 0{,}75) \approx 0{,}68.$$

Отримане значення інтегрального індексу конкурентоспроможності (≈0,68) відповідає середньому рівню конкурентоспроможності згідно із запропонованою шкалою.

Це свідчить про те, що підприємство:

- має достатній рівень розвитку;
- демонструє стабільні результати діяльності;
- володіє окремими конкурентними перевагами.

Водночас результати розрахунку дозволяють виявити напрями для покращення:

- посилення маркетингових позицій (частка ринку);
- підвищення рівня цифровізації (CRM, автоматизація);
- оптимізація фінансових показників.

Проведена апробація підтверджує, що запропонований методичний підхід є універсальним інструментом оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств. Його використання дозволяє не лише здійснювати кількісну оцінку, але й формувати аналітичну базу для прийняття управлінських рішень.

Інтегральний індекс виступає узагальнюючим показником, який поєднує фінансові, маркетингові, операційні та цифрові аспекти діяльності підприємства, що забезпечує комплексний характер оцінювання.

Результати інтегрального оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства, зокрема значення інтегрального індексу (CI) та його структурних компонентів, формують аналітичну основу для розроблення стратегічних напрямів розвитку. Такий підхід відповідає сучасним концепціям стратегічного управління конкурентоспроможністю, відповідно до яких конкурентні переваги формуються не лише за рахунок ресурсного забезпечення, але й завдяки ефективній трансформації ресурсів у ринкові результати [3; 13].

У контексті розвитку туристичного бізнесу особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, що підтверджується сучасними дослідженнями міжнародних організацій та аналітичних центрів [4; 8; 24].

Відповідно, стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності повинні формуватися диференційовано залежно від рівня інтегрального показника.

У разі високого рівня конкурентоспроможності ($CI > 0,7$) підприємству доцільним є орієнтуватися на стратегії утримання та посилення ринкових позицій. Це передбачає розвиток інноваційної діяльності, впровадження цифрових технологій, персоналізацію туристичних послуг та формування унікального клієнтського досвіду, що відповідає концепції «економіки вражень» [12]. Крім того, важливим є розширення ринків збуту та інтеграція у міжнародні туристичні мережі, що узгоджується з положеннями теорії конкурентних переваг націй [13].

Для підприємств із середнім рівнем конкурентоспроможності ($0,5 \leq CI \leq 0,7$) пріоритетними є стратегії розвитку та нарощування потенціалу. У цьому випадку особливу увагу слід приділити вдосконаленню маркетингової політики, розвитку бренду, підвищенню якості обслуговування та оптимізації бізнес-процесів. Важливим напрямом є цифровізація діяльності, включаючи використання онлайн-платформ, автоматизацію процесів бронювання та впровадження CRM-систем [4; 7]. Як свідчать дослідження, цифрова трансформація є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах [30].

У випадку низького рівня конкурентоспроможності ($CI < 0,4$) підприємству необхідно реалізовувати стратегії реструктуризації та антикризового управління. Це передбачає оптимізацію витрат, перегляд бізнес-моделі, підвищення ефективності використання ресурсів та формування базових конкурентних переваг. Важливим є також забезпечення відповідності діяльності підприємства нормативно-правовим вимогам, зокрема у сфері туризму та конкуренції [31; 35]. У довгостроковій перспективі доцільним є інвестування в інновації та розвиток людського капіталу, що розглядається як один із ключових факторів економічного зростання та конкурентоспроможності [5].

Окремим стратегічним напрямом, актуальним для всіх груп підприємств, є впровадження принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Згідно з сучасними підходами, конкурентоспроможність туристичних підприємств дедалі більше залежить від їх здатності забезпечувати баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності [20; 46]. Це також відповідає глобальним тенденціям розвитку туризму, визначеним міжнародними організаціями [21].

Таким чином, стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства мають формуватися на основі результатів комплексного оцінювання та враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики. Запропонований підхід дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та підвищити ефективність функціонування туристичних підприємств у довгостроковій перспективі.

З метою підвищення прикладної цінності проведеного оцінювання пропонуємо здійснити систематизацію стратегічних напрямів у вигляді узгодженої матриці, що відображає взаємозв'язок між рівнем інтегрального показника конкурентоспроможності (CI), типом стратегії та набором інструментів її реалізації. Це дає змогу трансформувати аналітичні результати у конкретні управлінські рішення та відповідає принципам стратегічного менеджменту [13; 39]. З метою практичної імплементації результатів оцінювання запропоновано матрицю відповідності рівня конкурентоспроможності стратегічним напрямам та інструментам їх реалізації (див. табл. 9). Крім того, матриця узгоджується зі сценарним підходом до управління, оскільки кожному рівню конкурентоспроможності відповідає певна траєкторія розвитку — від інерційної до інноваційно-адаптивної та проривної.

Запропонована матриця дозволяє забезпечити взаємозв'язок між результатами інтегрального оцінювання конкурентоспроможності та вибором стратегічних напрямів розвитку туристичних підприємств. Її використання сприяє переходу від формального визначення рівня конкурентоспроможності до практичної реалізації управлінських рішень, адаптованих до конкретного стану підприємства.

Таблиця 9 — Матриця відповідності рівня конкурентоспроможності стратегічним напрямам та інструментам їх реалізації

Рівень конкурентоспроможності (*CI*)	**Характеристика стану підприємства**	**Стратегічні напрями**	**Основні інструменти реалізації**
Низький ($CI < 0{,}4$)	Нестабільне функціонування, низька ефективність, слабка ринкова позиція	Антикризове управління, підвищення ефективності використання ресурсів	Оптимізація витрат, базова цифровізація, покращення якості послуг, навчання персоналу
Середній ($0{,}4 \leq CI < 0{,}7$)	Відносна стабільність, наявність окремих конкурентних переваг	Розвиток конкурентних переваг, розширення ринку, підвищення інноваційності	Впровадження CRM, цифровий маркетинг, розвиток бренду, диверсифікація туристичних продуктів
Високий ($CI \geq 0{,}7$)	Стійкі ринкові позиції, високий рівень ефективності та інноваційності	Інноваційно-орієнтований розвиток, міжнародна інтеграція, сталий розвиток	Big Data, AI, міжнародні партнерства, ESG-стратегії, розвиток подієвого та гастрономічного туризму

Джерело: сформовано автором

Важливо підкреслити, що незалежно від рівня конкурентоспроможності, цифровізація та інноваційний розвиток залишаються універсальними чинниками підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств, що підтверджується сучасними дослідженнями [4; 24]. Крім того, значну роль відіграє розвиток людського капіталу та управлінських компетенцій персоналу [40].

Моделювання сценаріїв підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства є логічним продовженням інтегрального оцінювання та стратегічного аналізу. Його метою є визначення

можливих траєкторій розвитку підприємства залежно від зміни ключових параметрів діяльності та зовнішнього середовища. Такий підхід відповідає сучасним концепціям стратегічного управління, що передбачають багатоваріантність розвитку та адаптивність до змін [3; 13].

В основу сценарного моделювання покладено варіативність значень інтегрального індексу конкурентоспроможності (*CI*), який формується під впливом фінансових, маркетингових та цифрових показників. Залежно від динаміки цих складових обґрунтованим є виокремити три базові сценарії розвитку туристичного підприємства.

1. Інерційний сценарій (≈стабільний)

Інерційний сценарій передбачає збереження поточних тенденцій розвитку без суттєвих змін у системі управління та ресурсному забезпеченні. У цьому випадку значення інтегрального показника *CI* змінюється незначно або залишається стабільним.

Такий сценарій є характерним для підприємств, що функціонують у відносно стабільному середовищі, однак він супроводжується ризиком поступової втрати конкурентних позицій в умовах зростання конкуренції та цифровізації галузі [4; 8]. Відсутність інновацій та обмежене використання сучасних технологій стримують розвиток і знижують адаптивність підприємства.

2. Інноваційно-адаптивний сценарій (↑ на 0,1–0,2)

Інноваційно-адаптивний сценарій передбачає активне впровадження цифрових технологій, удосконалення бізнес-процесів та орієнтацію на потреби споживачів. У цьому випадку спостерігається зростання значення *CI* за рахунок покращення маркетингових та цифрових показників.

Реалізація цього сценарію передбачає:

- ✓ впровадження CRM-систем та онлайн-платформ;
- ✓ персоналізацію туристичних послуг;
- ✓ використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень;

- ✓ розвиток бренду та підвищення якості сервісу.

Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичної індустрії, де ключову роль відіграє цифрова трансформація та формування клієнтського досвіду [4; 12].

3. Проривний (стратегічний) сценарій (зона >0,75)

Проривний сценарій орієнтований на досягнення лідерських позицій на ринку та формування стійких конкурентних переваг. Він передбачає суттєве зростання інтегрального показника *CI* за рахунок комплексних змін у діяльності підприємства.

Основними характеристиками цього сценарію є:

- ✓ масштабні інвестиції в інновації;
- ✓ вихід на нові ринки;
- ✓ диверсифікація туристичних продуктів;
- ✓ інтеграція у міжнародні туристичні мережі;
- ✓ впровадження принципів сталого розвитку.

Реалізація такого сценарію узгоджується з теорією конкурентних переваг та сучасними підходами до формування довгострокової конкурентоспроможності [5; 13].

Узагальнення сучасних досліджень підтверджує, що підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу потребує інтеграції різних напрямів розвитку — цифровізації, інноваційності, подієвого та гастрономічного туризму, а також екологічної збалансованості. Синергія зазначених компонентів формує основу для створення стійких конкурентних переваг і забезпечує адаптацію підприємств до умов невизначеності.

У результаті проведеного дослідження сформовано комплексний підхід до оцінювання та підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, який базується на поєднанні теоретичних положень, методичних інструментів та прикладних рекомендацій.

Встановлено, що конкурентоспроможність туристичного підприємства є багатофакторною категорією, яка формується під впливом фінансових, маркетингових, цифрових та інституційних чинників

і визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити сутність цього поняття та обґрунтувати доцільність його інтегрального оцінювання [1; 47].

Розроблено інтегровану модель конкурентоспроможності туристичного бізнесу, яка відображає взаємозв'язок між ресурсною базою, управлінськими процесами, результатами діяльності та впливом зовнішнього середовища. Її застосування забезпечує перехід від фрагментарного аналізу до системного управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової трансформації.

Сформовано методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, що передбачає використання системи показників та інтегрального індексу (*CI*). Запропонована шкала інтерпретації результатів дозволяє ідентифікувати рівень конкурентоспроможності та обґрунтовувати управлінські рішення.

Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, диференційовані залежно від значення інтегрального показника. Доведено, що ефективність розвитку підприємства значною мірою визначається рівнем цифровізації, інноваційної активності та якістю управління [4; 24].

Розроблено підхід до сценарного моделювання конкурентоспроможності, який дозволяє прогнозувати зміну її рівня та обирати оптимальні траєкторії розвитку підприємства. Виокремлено інерційний, інноваційно-адаптивний та проривний сценарії, що відображають різні моделі стратегічної поведінки в умовах невизначеності.

Таким чином, отримані результати формують науково обґрунтовану основу для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств і можуть бути використані у практиці стратегічного управління.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтуванні прикладних інструментів оцінювання і підвищення конкурентоспроможності туристичних

підприємств, що характеризуються інтеграційним поєднанням цифрових, інноваційних та стратегічних компонентів, зокрема:

удосконалено:

- ✓ підхід до оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств на основі інтегрального індексу, який, на відміну від існуючих, поєднує фінансові, маркетингові та цифрові показники і враховує сучасні тенденції цифрової трансформації;
- ✓ систему інтерпретації результатів оцінювання через введення шкали рівнів конкурентоспроможності, що забезпечує узгодження аналітичних результатів із вибором стратегічних управлінських рішень;

дістало подальшого розвитку:

- ✓ теоретичні положення щодо сутності конкурентоспроможності туристичного підприємства з урахуванням цифровізації та концепції економіки вражень;
- ✓ методичний підхід до формування стратегічних напрямів розвитку підприємства на основі результатів інтегрального оцінювання;
- ✓ підхід до сценарного моделювання конкурентоспроможності, який дозволяє враховувати варіативність розвитку підприємства та невизначеність зовнішнього середовища;

Запропоновано авторський варіант інтегрованої моделі конкурентоспроможності туристичного бізнесу, яка синтезує ресурсну, процесну та результативну складові з урахуванням впливу зовнішнього середовища; інтегрований підхід до управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств, що поєднує оцінювання (інтегральний індекс), стратегічне планування та сценарне моделювання в єдину аналітичну систему; матрицю відповідності рівня конкурентоспроможності стратегічним напрямам та інструментам їх реалізації та інструментам їх реалізації.

Список використаних джерел

1. Aiginger K. Competitiveness: From a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities. Journal of Industry. *Competition and Trade*. 2016. Vol. 16(2). P. 193–207. DOI: https://doi.org 10.1007/s10842-006-9475-6
2. Briedenhann J., & Wickens E. *Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas: Vibrant hope or impossible dream? Tourism Management*, 2004. 25(1), 71–79. DOI: https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00063-3)
3. Delgado M., Ketels C., Porter M., Stern S. The Determinants of National Competitiveness. *NBER Working Paper* No. 18249, 2012. URL: https://www.nber.org/papers/w18249
4. Deloitte. *Global Hospitality and Travel Industry Outlook 2024* [Електронний ресурс]. Deloitte Insights, 2024. Режим доступу: URL: https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/travel-and-hospitality/global-hospitality-and-travel-industry-outlook.html
5. Fagerberg J. Innovation, Economic Development and Policy: Selected Essays. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018. 352 с. DOI: https://doi.org/10.4337/9781788110266
6. Krugman P. Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*. 1994. Vol. 73(2). P. 28–44. URL: http://gesd.free.fr/krugman94.pdf
7. Kudyrko, L., Shevchenko, D. S. IT sector of Ukraine in strategies to improve the competitiveness of the national economy. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2023,2(19), 206–214. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.19.206-214
8. McKinsey & Company. *Hospitality and Tourism: The Next Normal* [Електронний ресурс]. McKinsey Global Institute, 2023. Режим доступу: URL: https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/hospitality-and-tourism-the-next-normal
9. McKinsey & Company. *Travel and tourism: Shaping the post-pandemic recovery* [Електронний ресурс]. McKinsey Global Institute, 2023. URL: https://www.mckinsey.com/industries/travel-

logistics-and-infrastructure/our-insights/travel-and-tourism-shaping-the-post-pandemic-recovery

10. OECD. Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/economy/surveys/ukraine-economic-survey
11. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025: Raising Investment and Exports. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html
12. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money* [Електронний ресурс]. Boston : Harvard Business Review Press, 2019. URL: https://www.oreilly.com/library/view/the-experience-economy/9781633697980/
13. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
14. PwC. *Hospitality Directions: Global tourism trends 2023* [Електронний ресурс]. PricewaterhouseCoopers International, 2023. URL: https://www.pwc.com/gx/en/industries/hospitality-leisure.html
15. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John Murray, 1817. URL: https://competitionandappropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/1970/01/Principles-of-Political-Economy-and-Taxat
16. Richards G. Cultural tourism: a review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2018. Vol. 36. P. 12–21. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005.
17. Schwab K. (ed.) The Global Competitiveness Report 2019. Geneva : World Economic Forum, 2019. 666 c. ISBN 978-2-940631-03-3. URL: https://www.weforum.org/publications/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth/

18. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776. 578 с. URL: http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf
19. Smith M. K. *Issues in cultural tourism studies*. 3rd ed. [Електронний ресурс]. London : Routledge, 2015. 352 p. URL: https://www.routledge.com/Issues-in-Cultural-Tourism-Studies/Smith/p/book/9780415708566.
20. UNESCO. *Culture: a driver and an enabler of sustainable development.* Paris : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2012. 12 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000215846
21. UNWTO. World Tourism Barometer. Madrid: World Tourism Organization, 2023. Режим доступу: URL: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-11/UNWTO_Barom23_04_November_EXCERPT_v2.pdf?VersionId=Q3i27HkRVsyU9gSP6yV4NCgxZiPdHIrE
22. Webster, C., Ivanov, S., Robots in travel, tourism and hospitality: Key findings from a global study. Varna : Zangador. 2020. URL: https://www.zangador.eu/docs/robotsintth-keyfindings-finalversion_102.pdf
23. World Bank. World Development Indicators 2023. [Електронний ресурс]. Washington, DC : World Bank, 2023. URL: https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators
24. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2023. [Електронний ресурс]. Geneva : World Economic Forum, 2023. URL: https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2023
25. Zadoia A., Mahdich O., Novikov V. Competitiveness of Ukraine: Essence and Main Factors. *Economic Annals-XXI*. 2020. Vol. 187(1–2). P. 34–40. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.07
26. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво : монографія. Київ : Знання України, 2015. 463 с.
27. Горяча О. Л. Інноваційна екосистема гастрономічного туризму: теоретико-методологічний аналіз. *ГРААЛЬ НАУКИ :*

міжнар. наук. журнал. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2026. № 63. С. 124–133. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.03.2026

28. Горяча О. Л. Внутрішній гастрономічний туризм та інноваційна активність підприємств як чинники конкурентоспроможності туристичних дестинацій України. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7472; DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-70
29. Горяча О. Л. Потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізації: структурні компоненти, виклики та перспективи розвитку. *МАУП Економічні науки*. 2025 № 4(80). С. 196–204. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/issue/archive DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-25
30. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. (24). С. 82–85. URL: https://www.agrosvit.info/pdf/24_2016/15.pdf
31. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text
32. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text
33. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15# Text
34. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text
35. Закон України «Про туризм». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text
36. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1–2. С. 97–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agroincom_2008_1-2_27

37. Кифяк В. Ф. Організація туризму : навчальний посібник. Чернівці : Книги XXI, 2008. 344 с URL: http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1365
38. Кохан М., Бірюкова, Ю., Шпарик Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. (57). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34
39. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/items/bb2de55c-813a-4d67-8309-fe9d1a6c2347
40. Кудла Н. Є., Миронов Ю. Б. Компетенції — чинник управління персоналом у готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. (9). 45–57. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-6
41. Кулиняк І. Я., Карий О. І., Прокопишин-Рашкевич Л. М., Огінок С. В., Бондаренко Ю. Г. Європейський досвід популяризації історичної спадщини та культурного туризму : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2023. 254 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/25870/navchalniy-posibnik.pdf
42. Пилипенко К.А., Горяча О. Л. Баланс економічних та екологічних інтересів у розвитку туристичних дестинацій. *ГРААЛЬ НАУКИ: міжнар. наук. журнал*. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2026. № 66. С. 154–163. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.04.2026.014
43. Пилипенко К. А., Рунчева Н. В., Горяча О. Л. Реалізація стратегії розвитку подієвого туризму регіону в період невизначеності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 9 (Том 2). С. 287–295. DOI: https://doi.org/ 10.60022/2(9)-33S
44. Романишин В. О. Конкурентоспроможність малого підприємництва в Україні: стан та перспективи підвищення.

Економічна теорія та право. 2019. № 4(39). С. 24–45. DOI: https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-39-4-24

45. Рунчева Н. В., Горяча О. Л. Конкурентоспроможність національної економіки: теоретико-методологічні основи та детермінанти формування. *Економіка і управління*. 2025. № 3(105). С. 64–69. DOI: https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.9
46. Рунчева Н., Горяча О. Чинники регіонального розвитку туризму: економічні, соціокультурні та інноваційні детермінанти. *Економіка та суспільство*. 2025. (78). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-130
47. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161. DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28

Ключові слова: *конкурентоспроможність, інтегральний індекс, інтегрована модель, цифровізація, стратегічне управління, інноваційний розвиток, сценарне моделювання.*

УДК 005.6:339.137.2:[338.48-6:61]:614.2(477)
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-10

Дишкантюк Оксана Володимирівна,
кандидат технічних наук, професор,
декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна

Мельниченко Наталія Сергіївна,
аспірант кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна

Мельниченко Станіслав Юрійович,
аспірант кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна

МЕДИЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК СФЕРА КОНВЕРГЕНЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я І ТУРИЗМУ: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Стрімке зростання світового ринку медичного туризму перетворило його на одну з найдинамічніших ланок глобальної сфери послуг, яка безпосередньо поєднує дві галузі — охорону здоров'я й туризм. Під медичним туризмом розуміють подорож особи за межі країни постійного проживання з метою отримання медичних послуг [26; 27]. У цьому феномені заклад охорони здоров'я перестає бути суто медичною установою й перетворюється на суб'єкта туристичного ринку, що конкурує за міжнародного пацієнта нарівні з готелями, курортами та туроператорами. Саме тому медичний туризм

є природною точкою інтеграції проблематики управління закладами охорони здоров'я у стратегію дослідження інноваційного менеджменту підприємств сфери послуг, якій присвячено цю монографію.

Актуальність обраної тематики зумовлена одночасною дією кількох різноспрямованих тенденцій. З одного боку, глобальний ринок медичних подорожей зростає темпами, що суттєво перевищують динаміку більшості інших туристичних сегментів, формуючи для країн-учасниць потужне джерело валютних надходжень, інвестицій та створення робочих місць. З іншого боку, цей ринок надзвичайно чутливий до кризових потрясінь: пандемія COVID-19 та збройні конфлікти здатні за лічені тижні паралізувати міжнародну мобільність пацієнтів. Для України ця подвійність набуває особливого змісту: країна володіє значним, але недостатньо реалізованим потенціалом медичного та лікувально-оздоровчого туризму, реалізацію якого нині ускладнюють безпекові виклики воєнного часу. За таких обставин наукове обґрунтування управлінських механізмів, що забезпечують водночас конкурентоспроможність і стійкість закладів охорони здоров'я, набуває безпосереднього практичного значення.

Успіх закладу охорони здоров'я на ринку медичного туризму визначається двома взаємопов'язаними управлінськими чинниками. Перший — конкурентоспроможність, тобто здатність запропонувати міжнародному пацієнтові якість і безпеку послуг, підтверджені визнаними стандартами, за прийнятної вартості. Другий — організаційна стійкість, тобто здатність зберігати цю конкурентну спроможність в умовах кризових викликів, від пандемій до воєнних дій. Відповідно, у цьому розділі управління конкурентоспроможністю та управління організаційною стійкістю закладів охорони здоров'я розглядаються як два ключові інноваційні механізми розвитку медичного туризму, а сам медичний туризм — як міст, що з'єднує медичну проблематику дисертаційних досліджень із туристичною стратегією монографії. Логіка викладу передбачає послідовний перехід від теоретичного осмислення медичного туризму та методологічних засад дослідження до аналізу світового ринку, розгляду

механізмів управління якістю й стійкістю, їхньої цифрової інтеграції та, нарешті, обґрунтування перспектив розвитку медичного туризму в Україні.

Медичний туризм як точка конвергенції сфери охорони здоров'я і туристичної індустрії

Теоретичне осмислення медичного туризму сформувалося у зарубіжній науці на початку XXI століття. Основоположною вважається праця Дж. Коннелла, який запропонував образну формулу «сонце, море, пісок і … хірургія», підкресливши органічне поєднання лікування з туристичним досвідом [26]. Н. Лант і П. Каррера систематизували докази щодо лікування за кордоном і визначили медичний туризм як усвідомлений вибір пацієнта на глобальному ринку медичних послуг [27], а П. Каррера і Дж. Бріджес пов'язали його зростання з процесами глобалізації охорони здоров'я [28]. Л. Тернер акцентував етичний і соціальний вимір явища, зокрема доступ до «медичної допомоги першого світу за цінами третього» [29]. М. Горовіц зі співавторами описали медичний туризм як прояв глобалізації ринку охорони здоров'я, у межах якого пацієнти перетворюються на активних споживачів, що порівнюють постачальників у різних країнах [41]. Т. Ербек, К. Гевара і П. Манго на основі масштабного емпіричного дослідження уточнили реальні мотиви й обсяги медичних подорожей, показавши, що ключовим драйвером є не лише ціна, а й доступність та якість [38]. Ці підходи узагальнено у фундаментальному довіднику за редакцією Н. Ланта, Д. Горсфолла і Й. Ганефельд [37], а також у працях, присвячених стану наукового знання про медичний туризм [40], бар'єрам його розвитку [39], медичному туризму в країнах, що розвиваються [33], і соціальному добробуту через міжнародну торгівлю послугами [34].

Попри значний доробок, у науковій літературі й досі відсутня однозначність у трактуванні базових понять. Поряд із терміном «медичний туризм» уживаються поняття «туризм здоров'я», «лікувально-оздоровчий туризм», «оздоровчий (велнес) туризм»,

«спа-туризм», «санаторно-курортний» і «реабілітаційний туризм», межі між якими залишаються розмитими [24]. У широкому розумінні до туризму здоров'я відносять усі подорожі, метою яких є збереження, відновлення чи зміцнення здоров'я. У вузькому розумінні медичний туризм охоплює подорожі задля отримання власне медичних послуг — діагностики, лікування, хірургічного втручання, — тоді як оздоровчий (велнес) туризм спрямований на профілактику й підтримання балансу фізичного та психологічного здоров'я [35]. Для потреб управління принциповим є критерій втручання медичного персоналу: там, де надаються послуги системи охорони здоров'я, діяльність відбувається одночасно у двох регульованих секторах — медицини й туризму, що зумовлює підвищені вимоги до якості, безпеки та ліцензування.

У генезі медичного туризму дослідники виокремлюють два історичні типи. «Старий» медичний туризм передбачав переміщення заможних пацієнтів із менш розвинених країн до провідних клінік розвиненого світу задля доступу до недосяжних удома технологій. «Новий» медичний туризм, що сформувався наприкінці XX століття внаслідок глобалізації транспорту й комунікацій, має протилежний вектор: пацієнти з розвинених країн вирушають до країн, що розвиваються, за якісним лікуванням за суттєво нижчою ціною [26]. Саме другий тип визначає сучасну структуру ринку й пояснює лідерство держав Азії, Латинської Америки та Близького Сходу.

Медичний туризм має розгалужену внутрішню структуру. За спрямуванням потоків розрізняють в'їзний (лікування іноземців у межах країни) та виїзний (лікування громадян за кордоном) медичний туризм; за характером послуг — лікувальний, діагностичний, хірургічний, стоматологічний, репродуктивний, естетичний, реабілітаційний і оздоровчий сегменти; за організаційною формою — індивідуальні подорожі та організовані через посередників комплексні програми. Суб'єктами ринку виступають заклади охорони здоров'я, агенції та фасилітатори медичного туризму, туроператори, страхові компанії, органи акредитації, транспортні й готельні підприємства,

а також держава, що формує нормативне середовище й здійснює промоцію дестинації [37; 40]. Ця багатосуб'єктність перетворює медичний туризм на типовий міжгалузевий сервісний кластер.

Спорідненість охорони здоров'я і туризму має глибоку економічну природу. Обидві галузі належать до сфери послуг і поділяють родові ознаки послуги, узагальнені моделлю ІНІР: нематеріальність, невіддільність виробництва від споживання, неоднорідність якості та неможливість зберігання. Медична допомога, як і туристичний продукт, споживається за безпосередньої участі клієнта, оцінюється не лише за результатом, а й за процесом обслуговування, і критично залежить від людського чинника. Незатребувана потужність — вільний номер, незайняте ліжко-місце, простій діагностичного обладнання — втрачається безповоротно, що зумовлює спільність завдань управління завантаженістю. Саме тому інструменти оцінювання якості послуг, розроблені в маркетингу послуг, зокрема модель SERVQUAL А. Парасурамана, В. Цайтамл і Л. Беррі з її вимірами надійності, чуйності, впевненості, емпатії та матеріального оточення [25], однаково застосовні і до готельного сервісу, і до медичної допомоги.

У медичному туризмі ця спорідненість набуває інституційного оформлення: навколо клініки формується повний туристичний ланцюг — інформування та дистанційна консультація, оформлення документів і візова підтримка, трансфер, розміщення, супровід і переклад, власне лікування, післяопераційна реабілітація та дозвілля, — а заклад охорони здоров'я стає ядром сервісного кластера. Управління таким кластером вимагає компетенцій, характерних водночас для медичного менеджменту й для індустрії гостинності: проєктування цілісного шляху клієнта, управління точками контакту, вимірювання задоволеності, формування лояльності та бренду. Це підтверджує доцільність застосування до закладу охорони здоров'я управлінського інструментарію сфери послуг і водночас обґрунтовує зворотний трансфер: досвід медицини у сферах управління ризиками, безпеки та стандартизації якості є цінним для готельно-ресторанного бізнесу й туризму.

Таким чином, медичний туризм постає не як периферійне явище на стику двох галузей, а як самостійний сегмент сфери послуг зі спільною управлінською логікою. Це створює теоретичне підґрунтя для того, щоб механізми управління конкурентоспроможністю та організаційною стійкістю, розроблювані для закладів охорони здоров'я, розглядати як внесок у загальну теорію інноваційного менеджменту сервісних підприємств, що узгоджується зі стратегічним задумом монографії.

Із суто економічного погляду медичний туризм доцільно розглядати як форму експорту послуг: країна-дестинація, надаючи медичну допомогу нерезидентам, отримує валютні надходження, не вивозячи товар за кордон, а «імпортуючи» споживача. Мультиплікативний ефект такого експорту є значним, оскільки медичний турист витрачає кошти не лише на лікування, а й на розміщення, харчування, транспорт, дозвілля та супутні послуги, залучаючи до створення доданої вартості широке коло суміжних галузей. Саме тому провідні держави розглядають медичний туризм як інструмент структурної трансформації економіки й цілеспрямовано розбудовують відповідні кластери за участю держави, приватних клінік, страхових компаній і туристичного бізнесу [37; 40]. Ця кластерна природа остаточно закріплює приналежність медичного туризму до сфери послуг і робить його показовим об'єктом дослідження інноваційного менеджменту сервісних підприємств.

Слід також ураховувати, що медичний туризм несе не лише економічні вигоди, а й супроводжується соціальними та етичними ризиками, які потребують управлінського врахування. До них належать нерівність доступу до якісної допомоги, ризик відпливу медичних кадрів на обслуговування іноземних пацієнтів на шкоду місцевому населенню, проблеми юридичної відповідальності за неякісне лікування та безперервності післяопераційного супроводу після повернення пацієнта додому [29; 32]. Урахування цих застережень у стратегії розвитку дестинації є ознакою зрілого управління й необхідною умовою сталості галузі, що додатково

підкреслює роль якості та інституційної прозорості як базових управлінських пріоритетів.

Конвергенція охорони здоров'я й туризму проявляється також на рівні ланцюга створення цінності. Туристичний продукт медичного туризму є комплексним: він поєднує основну медичну послугу з широким спектром супутніх туристичних послуг, які формують цілісний досвід пацієнта-туриста. Управління цим комплексним продуктом вимагає координації багатьох незалежних постачальників — клініки, готелю, транспортної компанії, страховика, перекладача, — що є класичним завданням менеджменту туристичної дестинації. Відповідно, успіх дестинації медичного туризму залежить не лише від якості медичної складової, а й від злагодженості всього сервісного ланцюга, від першого контакту пацієнта з інформаційним ресурсом до його повернення додому й подальшого дистанційного супроводу. Це остаточно підтверджує, що управління суб'єктом медичного туризму є різновидом управління сервісним підприємством, а не суто медичним менеджментом.

Теоретико-методологічні засади дослідження конкурентоспроможності та організаційної стійкості підприємств сфери послуг

Дослідження управлінських механізмів медичного туризму спирається на систему взаємодоповнюваних наукових підходів. Системний підхід дозволяє розглядати заклад охорони здоров'я як цілісну соціально-економічну систему, що складається з взаємопов'язаних підсистем і взаємодіє із зовнішнім середовищем. Процесний підхід зосереджує увагу на управлінні наскрізними процесами створення цінності для пацієнта, що відповідає ідеології стандарту ISO 9001 [6]. Ситуаційний підхід підкреслює залежність управлінських рішень від конкретних обставин, зокрема кризових. Ризик-орієнтований підхід вбудовує ідентифікацію та оброблення ризиків у щоденну управлінську практику. Компетентнісний підхід акцентує роль людського капіталу як носія якості послуги. Поєднання цих

підходів формує методологічний каркас дослідження, у межах якого конкурентоспроможність і стійкість постають як інтегральні властивості керованої системи.

Категорія конкурентоспроможності у сфері послуг має багаторівневу природу. На макрорівні йдеться про конкурентоспроможність національної системи охорони здоров'я як дестинації медичного туризму; на мезорівні — про конкурентоспроможність регіону чи медичного кластера; на мікрорівні — про конкурентоспроможність окремого закладу. Ці рівні взаємопов'язані: привабливість країни створює середовище, у якому окремий заклад реалізує власні конкурентні переваги. Джерелами конкурентних переваг сервісного підприємства є якість і безпека послуги, цінова політика, репутація та бренд, кваліфікація персоналу, технологічна оснащеність, сервісна складова та здатність до інновацій. У медичному туризмі особливої ваги набуває підтверджена третьою стороною якість, оскільки саме вона знижує сприйнятий пацієнтом ризик вибору закладу в іншій країні [39; 40].

Специфіка оцінювання якості послуги зумовлена її нематеріальністю. Модель розривів (gap model), покладена в основу методики SERVQUAL, трактує якість як різницю між очікуваннями споживача та його фактичним сприйняттям послуги за п'ятьма вимірами — матеріальне оточення, надійність, чуйність, упевненість (компетентність) та емпатія [25]. Управління якістю за цією логікою полягає в системному скороченні розривів між очікуваннями й сприйняттям, між сприйняттям керівництва та реальними очікуваннями клієнтів, між стандартами й фактичним виконанням. Стосовно медичної допомоги ці виміри доповнюються специфічними характеристиками — клінічною результативністю, безпекою пацієнта та дотриманням протоколів, — що зумовлює потребу в галузевій адаптації інструментарію [7].

Категорія організаційної стійкості (resilience) увійшла в управлінську науку відносно нещодавно й еволюціонувала від інженерного розуміння здатності системи повертатися до рівноваги до сучасного

трактування як динамічної здатності організації адаптуватися й розвиватися в умовах змін. Організаційна стійкість є результатом взаємодії різних властивостей організації та видів управлінської діяльності; вона не має абсолютної міри й досягається не єдиним універсальним підходом, а поєднанням багатьох чинників — від управління ризиками до організаційної культури [9]. На відміну від фінансової, технологічної чи кадрової стійкості, які характеризують окремі підсистеми, організаційна стійкість є інтегральною властивістю всієї керованої системи.

У науковій літературі виокремлюють кілька взаємопов'язаних вимірів організаційної стійкості: адаптивність (здатність пристосовуватися до нових умов), робастність (здатність зберігати функції під навантаженням), резервованість (наявність запасів і дублювальних потужностей), гнучкість (здатність швидко перерозподіляти ресурси) та здатність до навчання (реконфігурація процесів на основі досвіду криз). Управлінське значення цієї категорії полягає в тому, що стійкість не виникає стихійно, а є результатом цілеспрямованої побудови відповідних механізмів, які інтегруються у загальну систему менеджменту закладу.

Методичний інструментарій дослідження медичного туризму охоплює методи системного та структурно-функціонального аналізу, порівняльного аналізу, економіко-статистичного оброблення даних, експертного оцінювання, SWOT- та PEST-аналізу, бенчмаркінгу, процесного й сценарного моделювання, а також методи оцінювання результативності систем менеджменту якості та управлінських ризиків. Поєднання цих методів дозволяє переходити від якісного опису явища до формування вимірюваних управлінських моделей. Саме на цій методологічній основі у наступних підрозділах здійснено аналіз світового ринку медичного туризму та обґрунтовано механізми управління конкурентоспроможністю й стійкістю закладів охорони здоров'я.

Теоретичне підґрунтя аналізу конкурентоспроможності становлять кілька усталених концепцій стратегічного менеджменту. Згідно з теорією конкурентних переваг, стійка перевага підприємства виникає

або внаслідок лідерства за витратами, або внаслідок диференціації — унікальної цінності, за яку споживач готовий платити більше. У медичному туризмі обидві стратегії реалізуються одночасно: дестинації країн, що розвиваються, спираються переважно на цінове лідерство, тоді як преміальні клініки конкурують диференціацією за якістю, репутацією та технологіями. Ресурсний підхід (resource-based view) доповнює це трактування, пояснюючи довгострокову перевагу наявністю цінних, рідкісних і важковідтворних ресурсів та компетенцій; для закладу охорони здоров'я такими ресурсами є висококваліфікований персонал, репутація, акредитація та відлагоджені процеси якості. Ці концепції обґрунтовують центральну роль системи менеджменту якості у формуванні конкурентоспроможності.

Категорія організаційної стійкості спирається на суміжні теоретичні побудови. Концепція динамічних здатностей трактує стійкість як здатність організації цілеспрямовано створювати, інтегрувати й реконфігуровувати внутрішні та зовнішні компетенції у відповідь на швидкі зміни середовища. Інженерія стійкості (resilience engineering) виокремлює чотири засадничі здатності резильєнтної системи — реагувати на події, відстежувати загрози, передбачати розвиток ситуації та навчатися з досвіду, — які у сукупності забезпечують керованість в умовах невизначеності. Застосування цих концепцій до закладу охорони здоров'я дозволяє трактувати стійкість не як статичний запас міцності, а як сукупність управлінських здатностей, що піддаються цілеспрямованому розвитку та вимірюванню. Таким чином, і конкурентоспроможність, і стійкість постають як керовані інтегральні властивості, формування яких є завданням інноваційного менеджменту.

Світовий ринок медичного туризму: масштаби, динаміка та географія

Світовий ринок медичного туризму демонструє стійке двоцифрове зростання, однак його кількісні оцінки суттєво різняться залежно від методики та меж поняття, що застосовує аналітична

компанія. Ця розбіжність є не технічною похибкою, а відображенням концептуальної невизначеності самого явища й браку єдиної системи статистичного обліку міжнародних пацієнтів [27; 50]. Узагальнення оцінок провідних дослідницьких організацій наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 — Оцінки обсягу та динаміки світового ринку медичного туризму за даними провідних аналітичних компаній (станом на 2024 рік)

Аналітична компанія (звіт)	**Обсяг ринку у 2024 р., млрд дол. США**	**Прогнозований обсяг, млрд дол. США (рік)**	**CAGR, %**
Precedence Research	35,78	252,94 (2034)	21,6
Grand View Research	34,0 (2025)	126,2 (2035)	14,1
Towards Healthcare	41,79	186,27 (2034)	16,1
IMARC Group	144,5	704,8 (2033)	19,1
Future Market Insights	107,5	1000,2 (2036)	12,3
SkyQuest Technology	30,53	117,01 (2033)	16,1

Джерело: складено авторами за даними [51; 52; 53; 54] та супутніх галузевих звітів

Аналіз наведених у таблиці 1 даних дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, оцінки обсягу ринку у 2024 році різняться майже в п’ять разів — від 30,5 до 144,5 млрд дол. США. Така розбіжність пояснюється не помилками вимірювання, а різним трактуванням меж явища: одні компанії враховують лише власне лікувальні послуги, тоді як інші додають оздоровчий (велнес) сегмент, транспортні витрати й розміщення. Ця методична невизначеність відображає давно відзначену в науковій літературі проблему браку надійної статистики медичного туризму [27; 40] і підтверджує потребу в стандартизації обліку та розмежуванні понять. По-друге, попри розбіжність абсолютних значень, усі без винятку оцінки збігаються у прогнозі стійкого зростання з річним темпом від

12 до 22 %, що свідчить про формування ринку як самостійного експортного сектору охорони здоров'я. По-третє, прогнозна база зростання спільна для всіх оцінок: старіння населення в розвинених країнах, збільшення тягаря хронічних захворювань, черги на планові втручання в системах державної медицини та розбудова приватної лікарняної інфраструктури в країнах-дестинаціях.

Економічне значення медичного туризму виходить далеко за межі доходів окремих клінік. За оцінками галузевих досліджень, сукупний внесок медичного туризму у світову економіку становить десятки мільярдів доларів щорічно, а з урахуванням супутніх туристичних витрат і мультиплікативного ефекту — значно більше [50]. Для країн-дестинацій це джерело валютних надходжень, іноземних інвестицій, створення робочих місць та підвищення міжнародного іміджу, а також стимул до модернізації національної системи охорони здоров'я, від якої виграє й місцеве населення. Саме тому дедалі більше держав розглядають розвиток медичного туризму як складову національної економічної стратегії й запроваджують цільові програми його підтримки. Це надає дослідженню управлінських механізмів галузі не лише мікроекономічного, а й макроекономічного значення, зокрема для країн із невикористаним потенціалом, до яких належить Україна.

Ключовим економічним стимулом медичного туризму залишається різниця у вартості лікування, яка в популярних дестинаціях сягає 40–80 % порівняно зі США та Західною Європою за співставної якості. Водночас, як показують емпіричні дослідження, ціна не є єдиним мотивом: суттєве значення мають скорочення часу очікування, доступ до процедур, недоступних або заборонених удома, а також якість і репутація конкретних клінік [38; 41]. Сукупність чинників, що стимулюють і стримують розвиток медичного туризму, узагальнено в таблиці 2.

Дані таблиці 2 засвідчують, що розвиток медичного туризму є результатом балансу різноспрямованих чинників, а стійка конкурентна позиція дестинації досягається тоді, коли драйвери

посилюються, а бар'єри системно долаються засобами управління — насамперед через забезпечення якості, безпеки та інституційної прозорості. Це безпосередньо пов'язує макрорівневу привабливість ринку з мікрорівневими механізмами управління закладом.

Таблиця 2 — Драйвери та бар'єри розвитку світового ринку медичного туризму

Група чинників	Драйвери зростання	Бар'єри та ризики
Економічні	Економія 40–80 % на лікуванні; нижча вартість супутніх послуг	Приховані витрати; відсутність страхового покриття за кордоном
Медичні	Доступ до спеціалізованих процедур; скорочення черг	Ризики якості та безпеки; ускладнення післяопераційного супроводу
Інституційні	Міжнародна акредитація (JCI); державні програми промоції	Правова невизначеність; проблеми відповідальності за шкоду
Технологічні	Телемедицина, цифрові платформи-посередники	Кіберризики; асиметрія інформації
Соціокультурні	Мовний супровід, культурна сумісність, туристична привабливість	Мовні й культурні бар'єри; етичні застереження

Джерело: складено авторами за даними [37; 38; 39; 41]

Географія ринку концентрується у кількох регіонах-лідерах, кожен з яких сформував власну модель конкурентоспроможності. Азійська модель (Таїланд, Індія, Сінгапур, Малайзія, Південна Корея) поєднує масштаб акредитованої інфраструктури, цінову перевагу та розвинений сервіс гостинності. Близькосхідна модель (ОАЕ) робить ставку на преміальний сегмент, розкіш і залучення провідних міжнародних клінік. Латиноамериканська модель (Мексика, Коста-Ріка, Бразилія) використовує географічну близькість до США та спеціалізацію на стоматології й естетичній хірургії. Європейська модель (Туреччина, Угорщина, Німеччина) поєднує цінову доступність

окремих напрямів із високими стандартами якості. Порівняльну характеристику провідних дестинацій подано в таблиці 3.

Таблиця 3 — Провідні дестинації світового медичного туризму, їхня спеціалізація та конкурентні переваги

Країна	Провідні напрями лікування	Орієнтовна економія витрат (порівняно зі США / Зх. Європою)	Конкурентні переваги
Таїланд	Косметична хірургія, кардіологія, велнес	50–75 %	Мережа JCI-акредитованих клінік, розвинений сервіс
Індія	Кардіо-, ортопедична хірургія, трансплантологія	50–80 %	Понад 1600 акредитованих лікарень; 7,3 млн пацієнтів у 2024 р.
Туреччина	Трансплантація волосся, стоматологія, естетика	40–70 %	Пакетні пропозиції; лідер за часткою доходу (2025 р.)
Сінгапур	Складна хірургія, онкологія	Низька / преміум	Найвища якість, репутація, JCI-акредитація
Мексика	Стоматологія, косметична хірургія, баріатрія	40–65 %	Географічна близькість до США
Півд. Корея	Естетична медицина, дерматологія, онкологія	30–50 %	Державна програма «Medical Korea», технології

Джерело: складено авторами за даними [50; 51; 53; 56]

Дані таблиці 3 демонструють, що конкурентоспроможність дестинації формується не одним чинником, а комбінацією трьох груп детермінант, які відповідають вимірам міжнародного Індексу медичного туризму (Medical Tourism Index) — привабливість країни,

розвиненість галузі та якість медичних закладів і персоналу [50; 56]. Показово, що цінова перевага сама собою не гарантує лідерства: Сінгапур конкурує саме якістю та репутацією, а не дешевизною, тоді як Індія й Туреччина поєднують низьку ціну з масштабом акредитованої інфраструктури. Спільним знаменником для всіх успішних дестинацій є міжнародна акредитація закладів (передусім за стандартом JCI) як універсальна «валюта довіри». Це підтверджує положення про те, що на рівні окремого закладу вирішальним чинником конкурентоспроможності стає зрілість системи управління якістю, до розгляду якої й переходимо.

Особливе місце в структурі ринку посідає велнес-сегмент, що зростає навіть швидше за власне лікувальний і формує окрему, ще більшу за обсягом велнес-економіку. Його розвиток розмиває межу між медичним закладом, курортом і готелем, породжуючи гібридні формати — медичні спа, реабілітаційно-оздоровчі центри, курортні клініки, — у яких управлінська конвергенція охорони здоров'я й гостинності проявляється найповніше [35; 57]. Для країн із розвиненою санаторно-курортною базою, зокрема України, саме цей сегмент є найбільш природним напрямом виходу на міжнародний ринок.

Аналіз потоків міжнародних пацієнтів виявляє стійку структуру ринку за принципом «країни-споживачі — країни-постачальники». Основними країнами походження медичних туристів є держави з високою вартістю медичних послуг або тривалими чергами на планове лікування — Сполучені Штати, Канада, Велика Британія, країни Перської затоки та Західної Європи. Основними країнами-дестинаціями виступають держави, що поєднують цінову перевагу з розвиненою акредитованою інфраструктурою. Показовим є приклад Індії, яка у 2024 році прийняла близько 7,3 млн медичних туристів проти 6,1 млн роком раніше, спираючись на понад 1600 акредитованих лікарень і цінову перевагу, за якої вартість лікування у три-чотири рази нижча, ніж у США [51; 53]. Такі масштаби перетворюють медичний туризм на повноцінну експортну галузь національної економіки.

За структурою затребуваних процедур ринок є неоднорідним. Найбільші частки припадають на косметичну та естетичну хірургію, стоматологію, кардіологічні та ортопедичні втручання, онкологічне лікування, репродуктивні технології, баріатричну хірургію й трансплантологію. Вибір напряму значною мірою визначає географію: Туреччина й Південна Корея лідирують в естетичній медицині та трансплантації волосся, Мексика й Коста-Ріка — у стоматології, Індія — у кардіо- та ортопедичній хірургії, Таїланд — у комплексних програмах, що поєднують лікування з відновленням [50; 56]. Ця спеціалізація є результатом свідомого управлінського позиціонування: дестинація концентрує ресурси на кількох напрямах, у яких здатна досягти світового рівня якості за конкурентної ціни, і будує навколо них упізнаваний бренд.

Пандемія COVID-19 стала найсуворішим випробуванням стійкості галузі за всю історію її існування. Закриття кордонів, авіасполучення та переорієнтація лікарень на боротьбу з інфекцією призвели до різкого падіння міжнародних потоків, скасування планових втручань і тимчасового згортання цілих сегментів ринку. Водночас криза прискорила впровадження телемедицини, дистанційних консультацій та цифрових інструментів супроводу, а також підвищила увагу пацієнтів до питань безпеки й акредитації. Післякризове відновлення виявилося швидким і супроводжувалося структурними змінами — посиленням ролі акредитаційних систем, формалізацією державних програм промоції та впровадженням спеціальних медичних віз [50]. Цей досвід емпірично підтверджує центральну тезу розділу про нерозривний зв'язок конкурентоспроможності та організаційної стійкості: галузі й заклади, що поєднали якість із резильєнтністю, відновилися швидше.

Прогнозні дослідження вказують на структурну еволюцію ринку медичного туризму від неформальних мереж направлення пацієнтів до інституціоналізованої моделі, побудованої навколо акредитаційних рамок якості, державних програм спеціальних медичних віз та розбудови лікарняних потужностей у країнах-дестинаціях.

Формалізація транскордонних маршрутів пацієнтів, поширення цифрових платформ порівняння клінік і застосування штучного інтелекту для персоналізації пропозицій та оптимізації адміністративних процесів визначатимуть конкурентний ландшафт найближчого десятиліття. Ця тенденція посилює значення саме тих управлінських механізмів, що є предметом цього розділу: зростає роль підтвердженої якості як умови входження на ринок і роль цифрової та організаційної стійкості як умови утримання позицій. Отже, обґрунтована далі інтеграція управління якістю та стійкістю відповідає не лише поточному стану, а й перспективним напрямам розвитку галузі.

Окремої уваги заслуговує масштаб велнес-сегмента. За оцінками галузевих досліджень, світова велнес-економіка, що охоплює оздоровчий туризм, спа-послуги, превентивну медицину та супутні напрями, багаторазово перевищує обсяг власне лікувального медичного туризму й демонструє стійке зростання [57]. Це формує для країн із розвиненою санаторно-курортною базою окреме стратегічне вікно можливостей: вихід на міжнародний ринок не лише через високотехнологічну медицину, а й через оздоровчі та реабілітаційні програми, які органічно поєднують медичну складову з туристичною й потребують саме тих управлінських компетенцій, що є предметом цього розділу.

Важливим елементом інституційної структури ринку є посередники — агенції та фасилітатори медичного туризму, що виконують функції інформування, підбору клініки, організації подорожі та супроводу пацієнта. Їхня поява зумовлена інформаційною асиметрією й складністю самостійної навігації пацієнта у чужій системі охорони здоров'я. Дослідження засвідчують, що якість роботи посередників, зокрема повнота й достовірність інформації, суттєво впливає на рішення пацієнта та на репутацію дестинації загалом [30; 31]. Для закладу охорони здоров'я вибудовування партнерських відносин із надійними фасилітаторами, а також розвиток власних каналів прямої взаємодії з пацієнтом стають частиною

стратегії конкурентоспроможності. Водночас недобросовісні посередники здатні завдати шкоди репутації всієї дестинації, що знову підкреслює значення інституційної прозорості та стандартизації якості на рівні національної політики.

Управління якістю як чинник конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я на ринку медичного туризму

На ринку медичного туризму пацієнт обирає заклад в іншій країні, не маючи змоги попередньо оцінити його безпосередньо. За цих умов вирішальним інструментом зниження сприйнятого ризику й формування довіри стає підтверджена якість, засвідчена незалежною акредитацією та сертифікованою системою менеджменту якості. Емпіричні дослідження свідчать, що наявність міжнародної акредитації є одним із визначальних критеріїв вибору закладу міжнародними пацієнтами, а прозорість інформації про якість — необхідною умовою прийняття рішення [39; 40]. Тому конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я на цьому ринку є похідною від зрілості його системи управління якістю [11; 12].

Традиційні підходи до управління якістю в медицині мають істотне обмеження: вони орієнтовані переважно на відповідність окремим стандартам чи клінічним протоколам і забезпечують контроль ізольованих процесів, недостатньо враховуючи взаємозв'язок між системою якості та конкурентною позицією закладу. Подолати цю фрагментарність дозволяє перехід до інтегрованої системи менеджменту якості (ІСМЯ) — управлінської конструкції, що об'єднує раніше відокремлені підсистеми в єдиний контур і підпорядковує їх спільній меті — забезпеченню конкурентоспроможності. Структуру такої системи стосовно закладу охорони здоров'я узагальнено в таблиці 4.

Ключова теза полягає в тому, що конкурентна перевага виникає не із суми підсистем, а з їхньої синергії — узгодженого функціонування у складі цілісного механізму. Так, високий рівень клінічної якості без ефективних комунікацій і цифрової присутності

не конвертується у приплив міжнародних пацієнтів, а розвинений сервіс без реальної безпеки створює лише короткочасну перевагу, зруйновну першим серйозним інцидентом. Саме інтеграція підсистем перетворює якість із внутрішньої характеристики на ринкову конкурентну перевагу.

Таблиця 4 — Підсистеми інтегрованої системи менеджменту якості закладу охорони здоров'я та їхній внесок у конкурентоспроможність

Підсистема	Управлінська функція	Внесок у конкурентоспроможність
Управління клінічною якістю	Дотримання протоколів, доказова медицина	Результативність лікування, довіра пацієнта
Управління безпекою пацієнтів	Профілактика помилок і ускладнень	Зниження ризиків, репутація безпечного закладу
Управління медичними процесами	Процесний підхід, оптимізація потоків	Скорочення часу очікування, ефективність
Управління людськими ресурсами	Кваліфікація, мотивація, протидія вигоранню	Компетентність і стабільність персоналу
Цифрове управління	Електронні записи, телемедицина, аналітика	Доступність, персоналізація, швидкість
Управління взаємодією з пацієнтами	Проєктування шляху пацієнта, зворотний зв'язок	Задоволеність і лояльність
Управління репутацією та брендом	Комунікації, відгуки, промоція	Впізнаваність на глобальному ринку
Конкурентна аналітика	Бенчмаркінг, моніторинг ринку	Обґрунтованість стратегічних рішень
Безперервне вдосконалення	Цикл PDCA, аудит, коригувальні дії	Стала динаміка поліпшень

Джерело: розроблено авторами

Нормативно-методичним підґрунтям побудови ІСМЯ слугує сімейство стандартів управління якістю. Базовим є ДСТУ ISO 9001:2015, що встановлює вимоги до системи управління якістю на засадах процесного підходу, ризик-орієнтованого мислення, лідерства та циклу постійного вдосконалення PDCA [6]. Галузева адаптація цих вимог закріплена в ДСТУ EN 15224:2019, який транслює логіку ISO 9001 на специфіку медичних послуг, наголошуючи на клінічних ризиках, безпеці пацієнтів і результативності допомоги [7]. На міжнародному ринку медичного туризму особливу роль відіграє акредитація Joint Commission International (JCI), що стала фактичним глобальним стандартом якості для клінік, орієнтованих на іноземних пацієнтів, а також галузеві схеми на кшталт Global Healthcare Accreditation. Показово, що ця сама архітектура — процесний підхід, орієнтація на споживача, управління ризиками та безперервне вдосконалення — є універсальною й застосовується для сертифікації систем якості готельних і ресторанних підприємств, що вкотре підтверджує міжгалузеву природу механізму [16; 17].

Причинно-наслідковий зв'язок між якістю та конкурентоспроможністю у медичному туризмі реалізується через ланцюг «якість і безпека процесів — задоволеність міжнародного пацієнта — позитивні відгуки й репутація — приплив нових пацієнтів — зростання експортних доходів закладу». Висока якість медичних процесів знижує частоту ускладнень і повторних звернень, підвищує безпеку та результативність лікування; це формує довіру, яка через цифрові канали й рекомендації трансформується у впізнаваність бренду закладу на глобальному ринку. Аналогічний ланцюг створення цінності діє й у гостинності, де якість сервісу конвертується у повторні візити та рекомендації гостей [16]. Ця тотожність механізмів підтверджує можливість взаємного трансферу управлінських рішень між медичним туризмом і готельно-ресторанним бізнесом.

Сучасним розвитком ідеї управління якістю в медицині є концепція цінності для пацієнта (value-based healthcare), що зміщує акцент із обсягу наданих послуг на результат, який має значення

для пацієнта, віднесений до витрат на його досягнення. За управлінською логікою ця концепція є прямим аналогом концепції клієнтського досвіду (customer experience) у гостинності: в обох випадках організація проєктує цілісний шлях споживача, вимірює результат і задоволеність та формує лояльність. Це дозволяє інтегрувати клінічні та сервісні показники в єдину систему оцінювання.

Для того щоб механізм управління якістю був керованим, а не декларативним, ІСМЯ потребує вимірюваності. Тому невід'ємним її елементом є система збалансованих показників результативності, яка охоплює клінічні індикатори (частота ускладнень, повторні госпіталізації, результативність лікування), процесні індикатори (час очікування, дотримання протоколів, завантаженість потужностей), індикатори задоволеності пацієнтів і персоналу, а також економічні показники, зокрема частку та динаміку доходів від міжнародних пацієнтів [19; 21; 23]. Інтегральне оцінювання за такою системою переводить абстрактну категорію якості у площину конкретних управлінських рішень і дозволяє відстежувати їхній вплив на конкурентоспроможність у динаміці.

Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку медичного туризму відіграє інститут міжнародної акредитації. На відміну від національної ліцензії, що засвідчує мінімальну відповідність вимогам, міжнародна акредитація підтверджує відповідність визнаним у світі стандартам якості й безпеки та слугує для іноземного пацієнта головним орієнтиром за умов інформаційної асиметрії. Найпоширенішою є акредитація Joint Commission International (JCI), що охоплює сотні стандартів, згрупованих навколо безпеки пацієнтів, управління процесами, прав пацієнта та безперервного вдосконалення. Наявність такої акредитації фактично є перепусткою на глобальний ринок і суттєвим чинником цінового преміуму. Поряд із JCI функціонують галузеві схеми, зокрема Global Healthcare Accreditation, орієнтована саме на готовність закладу до обслуговування міжнародних пацієнтів. Інтеграція вимог цих схем у внутрішню систему менеджменту

якості є прямим управлінським завданням закладу, що прагне експортувати послуги [39; 40].

Управлінське значення якості найкраще розкривається через категорію вартості неякості (cost of poor quality). Медичні помилки, ускладнення, повторні втручання й пов'язані з ними репутаційні втрати становлять для закладу значні прямі та непрямі витрати, а на ринку медичного туризму — ще й ризик безповоротної втрати іноземного сегмента, надзвичайно чутливого до негативної інформації. Тому інвестиції у формування культури безпеки пацієнтів, систему управління клінічними ризиками та безперервне вдосконалення процесів є не витратами, а вкладенням у конкурентоспроможність. Формування культури безпеки, за якої персонал відкрито повідомляє про інциденти й помилки задля їх системного усунення, а не приховування, є одним із найскладніших, але й найрезультативніших управлінських завдань, що безпосередньо визначає репутацію закладу на міжнародному ринку [7; 40].

Методичне вимірювання сприйнятої якості медичної допомоги ґрунтується на адаптації універсальних інструментів маркетингу послуг до галузевої специфіки. На основі моделі SERVQUAL розроблено спеціалізовані інструменти оцінювання якості медичних послуг, що враховують такі виміри, як матеріальне оточення (сучасність обладнання й комфорт середовища), надійність (точність діагностики й лікування), чуйність (готовність персоналу допомогти), упевненість (компетентність і довіра) та емпатія (індивідуальний, людяний підхід до пацієнта) [25]. Ці виміри доповнюються систематичним вимірюванням досвіду пацієнта (patient experience) — цілісного враження від усього шляху взаємодії із закладом. Регулярний збір і аналіз таких даних дозволяє виявляти розриви між очікуваннями та сприйняттям і цілеспрямовано вдосконалювати процеси, перетворюючи зворотний зв'язок пацієнта на інструмент управління конкурентоспроможністю, який за своєю логікою тотожний управлінню задоволеністю гостя в готельному бізнесі.

Організаційна стійкість закладів охорони здоров'я як передумова сталого розвитку медичного туризму в умовах кризових викликів

Конкурентоспроможність, здобута завдяки якості, є необхідною, але недостатньою умовою успіху: вона потребує захисту в умовах потрясінь. Ринок медичного туризму надзвичайно чутливий до криз, оскільки його основою є міжнародна мобільність пацієнтів. Пандемія COVID-19 наочно це підтвердила: закриття кордонів, обмеження на пересування та переорієнтація лікарень на боротьбу з інфекцією призвели до різкого падіння потоків міжнародних пацієнтів і скорочення планових втручань, поставивши під питання саме існування галузі у низці дестинацій [40]. Це висуває на перший план другий управлінський механізм — забезпечення організаційної стійкості закладу охорони здоров'я.

Під організаційною стійкістю розуміють здатність організації передбачати кризові впливи, готуватися до них, реагувати та адаптуватися до раптових збоїв і поступових змін, зберігаючи спроможність виконувати основну місію. Концептуальні засади управління стійкістю закріплені в міжнародних стандартах: ISO 22316 визначає принципи та атрибути організаційної стійкості, наголошуючи, що вона є результатом ефективного управління ризиками й належної ділової практики та не досягається єдиним універсальним підходом [9]; ISO 22301 встановлює вимоги до систем управління безперервністю діяльності, закладаючи процедури аналізу впливу на діяльність, планування відновлення критичних процесів і підтримання їхньої безперервності [8]. На національному рівні відповідні орієнтири визначені Концепцією забезпечення національної системи стійкості, що інституціоналізувала поняття стійкості в управлінській практиці [3; 47].

Механізм управління організаційною стійкістю сервісного підприємства доцільно розглядати як інтеграцію шести функціональних складових, узагальнених у таблиці 5.

Таблиця 5 — Функціональні складові механізму управління організаційною стійкістю закладу охорони здоров'я

Складова	Зміст	Роль у забезпеченні стійкості
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінювання та оброблення загроз	Запобігання кризі до її настання
Кризове управління	Прийняття рішень і координація в умовах потрясіння	Швидке реагування, мінімізація втрат
Кадрова стійкість	Протидія вигоранню й плинності, резерв компетенцій	Збереження працездатності персоналу
Ресурсне забезпечення	Резерви, диверсифікація постачань і потужностей	Автономність у кризових умовах
Цифрова стійкість	Резервування даних, кібербезпека, дистанційні канали	Безперервність інформаційних процесів
Комунікаційна політика	Узгоджені внутрішні та зовнішні комунікації	Збереження довіри стейкхолдерів

Джерело: розроблено авторами за [8; 9]

Інтеграція наведених у таблиці 5 складових у єдиний контур і забезпечення безперервності операційної діяльності становлять сутність механізму. Принципово важливим є розуміння організаційної стійкості не як пасивної здатності «витримати удар», а як динамічної здатності до адаптації й розвитку. Резильєнтна організація не лише повертається до попереднього стану після кризи, а й навчається на її досвіді, реконфігуруючи процеси й нарощуючи адаптивний потенціал. У цьому виявляється глибокий зв'язок стійкості з інноваційністю: криза виступає не тільки загрозою, а й тригером управлінських і технологічних інновацій, а здатність швидко впроваджувати нові рішення сама стає джерелом стійкості [14; 18]. Досвід сервісних підприємств, які під час пандемії опанували телемедицину, безконтактні формати та цифрові канали взаємодії, підтверджує цей взаємозв'язок.

Для України проблема стійкості закладів охорони здоров'я набула критичного значення внаслідок повномасштабної війни. Руйнування інфраструктури, кадровий дефіцит, міграція медичних працівників, фінансова нестабільність, енергетичні та безпекові ризики докорінно змінили умови функціонування медичних закладів, які, на відміну від більшості сервісних підприємств, не можуть призупинити діяльність — медична допомога має надаватися безперервно навіть за умов прямої загрози. Для медичного туризму наслідки виявилися двоякими: в'їзний потік іноземних пацієнтів різко скоротився через безпекові чинники, тоді як виїзний потік українських пацієнтів за кордон зріс. За таких умов організаційна стійкість перетворюється на передумову самого існування експортного потенціалу галузі та ключовий чинник її повоєнного відновлення.

Управління стійкістю, як і управління якістю, потребує вимірюваності. Систему показників організаційної стійкості доцільно будувати за складовими механізму: час відновлення критичних процесів після збою, рівень диверсифікації ресурсів і постачальників, стабільність кадрового складу та плинність, готовність резервних і автономних потужностей, захищеність інформаційних систем, результативність кризових комунікацій. Оцінювання за такою системою перетворює стійкість із декларативної якості на керований параметр і дозволяє своєчасно спрямовувати управлінські впливи на найвразливіші ланки організації, а також інтегрувати показники стійкості із показниками якості в єдину управлінську панель.

Практична реалізація механізму стійкості потребує формалізованого планування безперервності діяльності відповідно до логіки стандарту ISO 22301. Цей процес охоплює кілька послідовних етапів: аналіз впливу на діяльність (визначення критичних процесів і допустимого часу їх простою), оцінювання ризиків, розроблення стратегій відновлення, підготовку планів реагування та відновлення, а також їх регулярне тестування й актуалізацію [8]. Для закладу охорони здоров'я, що обслуговує міжнародних пацієнтів, критичними процесами є не лише клінічна діяльність, а й канали комунікації

з пацієнтами, інформаційні системи та логістика супроводу, безперервність яких визначає збереження експортного сегмента. Формалізація цих процедур переводить стійкість зі сфери інтуїтивного реагування у площину керованої управлінської функції.

Різні виміри стійкості потребують специфічних управлінських інструментів. Фінансова стійкість забезпечується диверсифікацією джерел доходу, формуванням резервів і гнучким управлінням витратами, що дозволяє закладу пережити періоди падіння попиту. Ресурсна стійкість спирається на диверсифікацію постачальників критичних матеріалів і обладнання та створення страхових запасів, актуальність яких різко зросла після порушення глобальних ланцюгів постачання під час пандемії та війни. Кадрова стійкість досягається через розвиток резерву компетенцій, програми підтримки добробуту персоналу й протидії професійному вигоранню, що є особливо важливим в умовах підвищеного навантаження та відпливу медичних працівників. Інтеграція цих вимірів у єдину систему й становить сутність організаційної стійкості як інтегральної управлінської властивості.

Цифрова трансформація як інтегрувальний чинник конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів медичного туризму

Механізми управління якістю (конкурентоспроможністю) та управління стійкістю поєднує спільний драйвер сучасного розвитку сфери послуг — цифрова трансформація, яка у медичному туризмі відіграє особливу роль, оскільки саме цифрові канали є основним середовищем взаємодії закладу з міжнародним пацієнтом. Ще на ранніх етапах становлення галузі дослідники відзначали визначальну роль вебсайтів і онлайн-інформації у прийнятті рішення про лікування за кордоном, а також появу спеціалізованих інтернет-посередників — фасилітаторів медичного туризму [30; 31]. Сьогодні телемедицина, електронні медичні записи, системи дистанційних консультацій, платформи порівняння клінік і цифрові сервіси

супроводу формують наскрізний цифровий шлях міжнародного пацієнта — від первинного інформування до післяопераційного контролю.

З погляду конкурентоспроможності цифрові технології підвищують доступність і персоналізацію послуги, скорочують час обслуговування, зменшують імовірність помилок та формують нову якість клієнтського досвіду. Цифрова присутність закладу — багатомовний вебсайт, керування відгуками, просування в пошукових системах і соціальних мережах — стає обов'язковою умовою впізнаваності на глобальному ринку, де рішення пацієнта значною мірою ґрунтується на онлайн-інформації. Технології штучного інтелекту дедалі активніше застосовуються для автоматизації адміністративних процесів, персоналізації пропозицій і підтримки клінічних рішень, підвищуючи як ефективність, так і якість обслуговування.

З погляду стійкості цифрова інфраструктура забезпечує безперервність діяльності в кризових умовах: хмарне зберігання й резервування даних захищають критичну інформацію від фізичного знищення, дистанційні канали дозволяють надавати консультації та підтримувати зв'язок із пацієнтом за неможливості очного контакту, а системи аналітики й моделювання підвищують якість управлінських рішень в умовах невизначеності. Водночас цифровізація породжує нові ризики — кіберзагрози, витоки персональних медичних даних, залежність від безперебійного живлення та зв'язку, — управління якими саме стає складовою організаційної стійкості. Отже, цифрова трансформація одночасно посилює обидва механізми й вимагає їх узгодженого впровадження, а не ізольованої автоматизації окремих функцій.

Особливого значення цифровізація набуває для України в умовах війни. Розвиток телемедицини, електронної системи охорони здоров'я та дистанційних форм взаємодії дозволяє частково компенсувати руйнування фізичної інфраструктури, зберегти зв'язок із пацієнтами, зокрема з тими, хто виїхав за кордон, і закласти технологічну основу для повоєнного відновлення експорту медичних

послуг. Таким чином, цифрова трансформація виконує роль сполучної ланки, що інтегрує управління конкурентоспроможністю та управління стійкістю в єдину модель інноваційного менеджменту суб'єкта медичного туризму.

Ефективна цифрова трансформація потребує належного управління даними та кібербезпекою, оскільки медична інформація є особливо чутливою категорією персональних даних, а її захист — обов'язковою умовою довіри міжнародного пацієнта. Управління даними охоплює забезпечення їх якості, сумісності інформаційних систем, дотримання вимог захисту приватності та формування аналітичної спроможності закладу. Водночас цифровізація не зводиться до впровадження окремих технологій: вона є комплексною зміною управлінських процесів, організаційної культури та компетенцій персоналу. Саме тому цифрову трансформацію слід розглядати як стратегічний проєкт, що узгоджується з контурами якості та стійкості, а не як ізольовану модернізацію IT-інфраструктури; лише за такого підходу вона реалізує свій інтеграційний потенціал.

Концептуальна модель інтегрованого механізму управління суб'єктом медичного туризму

Узагальнення проведеного аналізу дозволяє запропонувати концептуальну модель інтегрованого механізму управління суб'єктом медичного туризму, у якій управління конкурентоспроможністю та управління організаційною стійкістю постають не як відокремлені завдання, а як два взаємодоповнювані контури єдиної управлінської системи. Перший контур (якість — конкурентоспроможність) відповідає за створення цінності та здобуття конкурентних переваг у поточній діяльності; другий контур (ризик — стійкість) відповідає за збереження й відновлення цієї здатності в умовах потрясінь. Інтегрувальним ядром моделі виступає цифрова платформа, а спільною метою — сталий розвиток закладу як експортера медичних послуг.

Логіка взаємодії контурів полягає в їх взаємному підсиленні. Розвинена система менеджменту якості з її процесним підходом, управлінням ризиками та культурою безперервного вдосконалення створює організаційне підґрунтя для стійкості: заклад із відлагодженими процесами легше адаптується до збоїв. І навпаки, організаційна стійкість захищає нагромаджені конкурентні переваги від руйнування в кризу, забезпечуючи безперервність надання якісної послуги. Конкурентоспроможність без стійкості є крихкою, а стійкість без конкурентоспроможності — беззмістовною; лише їх інтеграція гарантує довгостроковий успіх на ринку медичного туризму.

Структурно модель об'єднує розглянуті раніше елементи: підсистеми інтегрованої системи менеджменту якості (таблиця 4) утворюють контур конкурентоспроможності; функціональні складові управління стійкістю (таблиця 5) утворюють контур резильєнтності; цифрова трансформація виступає інтегрувальною платформою; а спільна система збалансованих показників забезпечує вимірюваність і керованість обох контурів. Управлінський цикл моделі відтворює логіку PDCA: планування цілей якості та стійкості, реалізація процесів, моніторинг показників, коригувальні дії та безперервне вдосконалення. Це надає моделі не лише описового, а й інструментального характеру, придатного для практичного впровадження.

Важливою властивістю запропонованої моделі є її галузева інваріантність. Хоча модель конкретизована на матеріалах закладів охорони здоров'я та ринку медичного туризму, її архітектура зберігається за заміни медичної специфіки на специфіку інших сервісних галузей: клінічної якості — на якість сервісу, безпеки пацієнтів — на безпеку гостей, медичних процесів — на процеси обслуговування. Це підтверджує основну тезу розділу: інтегрований механізм управління конкурентоспроможністю та стійкістю є універсальним інноваційним механізмом менеджменту підприємств сфери послуг, а медичний туризм слугує його найбільш показовою сферою застосування, у якій вимоги до якості, безпеки та безперервності є максимальними.

Практична цінність моделі полягає в тому, що вона надає керівникам закладів охорони здоров'я цілісний орієнтир для розбудови управлінської системи, орієнтованої на міжнародний ринок: від упровадження акредитованої системи якості й цифрової присутності як умов конкурентоспроможності до формування механізмів безперервності й адаптації як умов стійкості. Для органів державного управління модель окреслює напрями політики розвитку медичного туризму як експортної галузі — стандартизація якості, підтримка акредитації, цифрова інфраструктура та забезпечення стійкості системи охорони здоров'я загалом.

Упровадження запропонованої моделі у практику доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі проводиться діагностика наявного стану — оцінювання зрілості системи якості, рівня цифровізації та готовності до кризових ситуацій. На другому етапі формується контур конкурентоспроможності: впроваджується інтегрована система менеджменту якості, здійснюється підготовка до міжнародної акредитації та розбудовується цифрова присутність на зовнішніх ринках. На третьому етапі формується контур стійкості: розробляються плани безперервності діяльності, механізми ризик- та кризового управління, забезпечується кадрова, ресурсна й цифрова стійкість. На четвертому етапі обидва контури інтегруються навколо єдиної цифрової платформи та системи збалансованих показників, а управлінський цикл переводиться в режим безперервного вдосконалення. Така етапність робить модель практично застосовною для закладів різного рівня зрілості й форми власності.

Медичний туризм в Україні: потенціал, бар'єри та перспективи розвитку

Україна володіє значним потенціалом для розвитку медичного та лікувально-оздоровчого туризму, зумовленим поєднанням природно-рекреаційних ресурсів, розвиненої санаторно-курортної бази, наукової школи курортології та відновлювальної медицини й цінових конкурентних переваг [10; 20; 40]. Країна історично належала

до світових лідерів за різноманіттям природних лікувальних ресурсів — мінеральних і термальних вод, лікувальних грязей та озокериту, ропи лиманів, унікальних кліматичних зон, — що створює основу для санаторно-курортного та оздоровчого сегментів. Водночас відносно низька вартість медичних послуг за наявності кваліфікованих фахівців формує передумови для розвитку власне лікувального напряму.

Правове підґрунтя розвитку галузі формують Основи законодавства України про охорону здоров'я, що визначають засади функціонування системи охорони здоров'я [1], та комплекс актів у сфері туризму й курортної справи, зокрема Стратегія розвитку туризму та курортів [4]. Водночас чинне регулювання не містить цілісного визначення медичного туризму як окремого виду діяльності, не розмежовує понять лікувального, оздоровчого й медичного туризму та не встановлює спеціальних вимог до закладів, що обслуговують іноземних пацієнтів. Ця нормативна прогалина створює правову невизначеність, ускладнює захист прав міжнародних пацієнтів і стримує інституціоналізацію галузі. Удосконалення законодавчого забезпечення з урахуванням міжнародного досвіду є, таким чином, однією з передумов реалізації управлінських механізмів, обґрунтованих у цьому розділі.

Найперспективнішими експортними напрямами вітчизняного медичного туризму традиційно вважаються стоматологія, офтальмологія, репродуктивна медицина та допоміжні репродуктивні технології, естетична й пластична хірургія, ортопедія, а також реабілітація й санаторно-курортне оздоровлення на базі унікальних природних ресурсів [10; 24]. Кожен із цих напрямів поєднує суттєву цінову перевагу порівняно з країнами Західної Європи з достатнім рівнем якості, що за умови міжнародної акредитації здатне забезпечити конкурентні позиції на регіональному ринку. Для систематизації управлінських висновків доцільно узагальнити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози розвитку медичного туризму України у форматі SWOT-аналізу (таблиця 6).

Таблиця 6 — SWOT-аналіз розвитку медичного туризму в Україні

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Багаті природні лікувальні ресурси; наукова школа курортології; цінова перевага; кваліфіковані фахівці	Правова й термінологічна невизначеність; брак міжнародної акредитації; слабка цифрова промоція; зношена інфраструктура
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Зростання світового ринку; попит на репродуктивну, стоматологічну, реабілітаційну медицину; цифровізація; повоєнне відновлення	Воєнні та безпекові ризики; конкуренція сусідніх дестинацій; відплив кадрів; втрата довіри іноземних пацієнтів

Джерело: складено авторами за [10; 20; 24; 44]

Аналіз таблиці 6 засвідчує, що потенціал України реалізується не автоматично, а лише за умови цілеспрямованого управління, здатного перетворити сильні сторони на конкурентні переваги, а можливості — на реальні ринкові позиції, водночас нейтралізуючи слабкі сторони й загрози. Реалізацію потенціалу нині стримує низка чинників: термінологічна й правова невизначеність меж лікувально-оздоровчого туризму та відсутність цілісного нормативного регулювання [24]; недостатня інтеграція вітчизняних закладів у міжнародні системи акредитації, що знижує довіру іноземних пацієнтів; обмежена цифрова присутність і промоція на зовнішніх ринках; зношеність частини санаторно-курортної інфраструктури; і, передусім, безпекові ризики воєнного часу, що фактично призупинили в'їзний медичний туризм.

Війна суттєво змінила структуру українського медичного туризму: в'їзний потік іноземних пацієнтів скоротився до мінімуму, натомість зріс виїзний потік українських громадян, які отримують лікування за кордоном, зокрема в межах програм підтримки, наданих країнами-партнерами. Це створює подвійне управлінське завдання: у короткостроковій перспективі — збереження кадрового,

наукового та інфраструктурного потенціалу галузі засобами організаційної стійкості; у середньо- та довгостроковій перспективі — розбудова конкурентоспроможності для повоєнного повернення на міжнародний ринок. Реабілітаційний напрям, попит на який різко зріс унаслідок війни, може стати одним із драйверів повоєнного відновлення галузі за умови розвитку відповідної інфраструктури та стандартів.

Стратегічні орієнтири розвитку галузі частково закладені у Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [4], проте потребують оновлення з урахуванням воєнних реалій і сучасних тенденцій світового ринку. З огляду на проведений аналіз, першочерговими управлінськими завданнями є: упровадження у вітчизняних закладах інтегрованих систем менеджменту якості та проходження міжнародної акредитації як основи конкурентоспроможності; розбудова механізмів організаційної стійкості як передумови збереження й повоєнного відновлення експортного потенціалу; прискорена цифрова трансформація, зокрема телемедицина й цифрова промоція на зовнішніх ринках; удосконалення нормативно-правового забезпечення та розмежування понять; а також формування державної політики промоції України як дестинації медичного й оздоровчого туризму.

Саме поєднання двох ключових управлінських механізмів — управління якістю (конкурентоспроможністю) та управління організаційною стійкістю, — підсилене цифровою трансформацією, здатне перетворити наявний ресурсний потенціал України на реальні конкурентні позиції на світовому ринку медичних послуг. Цей висновок безпосередньо продовжує запропоновану у попередньому підрозділі інтеграційну модель і демонструє її прикладну застосовність до вітчизняних умов.

Ресурсний потенціал медичного та оздоровчого туризму України розподілений територіально нерівномірно, що зумовлює регіональну спеціалізацію. Історично провідними центрами санаторно-курортної діяльності є Одеський, Закарпатський, Львівський,

Прикарпатський та причорноморський регіони, які володіють унікальними природними лікувальними ресурсами — мінеральними й термальними водами, лікувальними грязями, ропою лиманів, сприятливими кліматичними умовами. Урбаністичні центри — Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро — зосереджують високотехнологічну приватну медицину, орієнтовану на стоматологію, естетичну хірургію, офтальмологію та репродуктивні технології. Така структура потенціалу передбачає диференційовані управлінські стратегії: для санаторно-курортних закладів — розвиток оздоровчих і реабілітаційних програм міжнародного рівня, для міських клінік — вихід на ринок високоспеціалізованих медичних послуг. Водночас воєнні дії найсуттєвіше зачепили саме частину традиційних курортних територій, що додатково актуалізує механізми стійкості й повоєнного відновлення.

Серед експортних сегментів вітчизняного медичного туризму особливе місце посідає репродуктивна медицина: Україна свого часу набула міжнародного визнання як один із європейських центрів допоміжних репродуктивних технологій завдяки поєднанню якості, доступного законодавчого регулювання та відносно низької вартості. Стоматологія та естетична медицина зберігають стійкий попит з боку пацієнтів із сусідніх країн завдяки суттєвій ціновій перевазі. Офтальмологія та мікрохірургія ока спираються на сильну наукову школу. Окремим драйвером повоєнного розвитку може стати реабілітаційна медицина, попит на яку різко зріс унаслідок війни й потребує розбудови сучасної інфраструктури, підготовки кадрів та інтеграції у міжнародні стандарти. Кожен із цих сегментів потребує окремого управлінського позиціонування в межах єдиної стратегії конкурентоспроможності.

Реалізацію потенціалу України ускладнює конкуренція з боку сусідніх дестинацій, які раніше й системніше розбудували галузь. Туреччина сформувала потужний бренд у сфері естетичної медицини та трансплантації волосся, підкріплений державною промоцією й мережею акредитованих клінік; Угорщина спеціалізувалася

на стоматології та термальному оздоровленні; Польща та інші країни Центральної Європи активно залучають пацієнтів завдяки поєднанню якості та членства в європейському правовому просторі. Досвід цих країн засвідчує, що успіх на ринку медичного туризму є результатом не стихійного розвитку, а цілеспрямованої державної політики, що поєднує стандартизацію якості, підтримку акредитації, цифрову промоцію дестинації та формування сприятливого правового середовища [39]. Для України врахування цього досвіду є передумовою конкурентного входження на регіональний ринок.

Окремим чинником реалізації потенціалу є інвестиційне та кадрове забезпечення галузі. Модернізація санаторно-курортної й медичної інфраструктури до міжнародного рівня потребує залучення значних інвестицій, зокрема на засадах державно-приватного партнерства, за якого держава забезпечує сприятливе регуляторне середовище й базову інфраструктуру, а приватний сектор — управлінську ефективність і клієнтоорієнтований сервіс. Не менш важливою є підготовка управлінських кадрів нового типу — менеджерів охорони здоров'я, які поєднують медичну обізнаність з компетенціями у сфері якості, маркетингу послуг, цифрових технологій та управління ризиками. Формування таких компетенцій у закладах вищої освіти є необхідною передумовою впровадження розглянутих у цьому розділі управлінських механізмів і безпосередньо пов'язує наукове дослідження з практикою підготовки фахівців для сфери послуг.

З огляду на викладене, державна політика розвитку медичного туризму України має ґрунтуватися на поєднанні двох управлінських пріоритетів, обґрунтованих у цьому розділі. Політика конкурентоспроможності передбачає стимулювання впровадження систем менеджменту якості та міжнародної акредитації, підтримку цифрової трансформації й промоцію України як дестинації медичного та оздоровчого туризму на зовнішніх ринках, а також удосконалення нормативно-правового забезпечення з розмежуванням понять лікувального, оздоровчого та медичного туризму. Політика стійкості

передбачає збереження кадрового, наукового та інфраструктурного потенціалу галузі, розбудову механізмів безперервності діяльності й повоєнного відновлення, а також залучення інвестицій у модернізацію санаторно-курортної та медичної інфраструктури. Узгоджена реалізація цих двох напрямів, підсилена цифровою трансформацією, здатна перетворити значний, але наразі недостатньо реалізований потенціал України на реальні конкурентні позиції на світовому ринку медичних послуг.

Висновки до розділу

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати медичний туризм як природну сферу конвергенції охорони здоров'я і туристичної індустрії, що інтегрує проблематику управління закладами охорони здоров'я у загальну стратегію інноваційного менеджменту підприємств сфери послуг. Показано, що заклад охорони здоров'я на цьому ринку виступає повноцінним суб'єктом сфери послуг, конкуруючи за міжнародного пацієнта на засадах, спільних із гостинністю й туризмом, а спільність родових ознак послуги зумовлює взаємний трансфер управлінських механізмів між цими галузями.

На основі системного, процесного, ситуаційного, ризик-орієнтованого та компетентнісного підходів визначено теоретико-методологічні засади дослідження конкурентоспроможності та організаційної стійкості сервісного підприємства. Аналіз статистичних даних засвідчив стійке двоцифрове зростання світового ринку медичного туризму за одночасної суттєвої розбіжності його кількісних оцінок, що вказує на потребу стандартизації обліку. Установлено, що конкурентоспроможність дестинації та окремого закладу формується комбінацією цінових переваг, розвиненості галузі та якості, підтвердженої міжнародною акредитацією, а розвиток галузі визначається балансом драйверів і бар'єрів, який піддається управлінському впливу.

Обґрунтовано, що визначальним управлінським чинником конкурентоспроможності закладу є зрілість інтегрованої системи

менеджменту якості, синергія підсистем якої перетворює якість із внутрішньої характеристики на ринкову перевагу. Доведено, що організаційна стійкість є комплементарним механізмом, який забезпечує збереження й відновлення конкурентних переваг закладу в умовах кризових викликів, і має інтеграцію ризик-менеджменту, кризового управління, кадрової, ресурсної, цифрової та комунікаційної складових; цей механізм є особливо актуальним для України в умовах воєнного стану.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація виступає інтегрувальним чинником, який одночасно посилює конкурентоспроможність і стійкість, поєднуючи обидва механізми в єдину систему. На цій основі запропоновано концептуальну модель інтегрованого механізму управління суб'єктом медичного туризму, що поєднує контур конкурентоспроможності та контур стійкості навколо цифрової платформи й спільної системи показників, та доведено її галузеву інваріантність. На матеріалах України показано прикладну застосовність моделі: реалізацію значного потенціалу вітчизняного медичного й оздоровчого туризму та його повоєнне відновлення забезпечує саме поєднання управління якістю, організаційною стійкістю та цифровою трансформацією. Отримані результати становлять внесок у розвиток теорії інноваційного менеджменту підприємств сфери послуг і можуть бути використані в подальших дисертаційних дослідженнях та управлінській практиці.

Список використаних джерел

Нормативно-правові акти та стандарти

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text (дата звернення: 03.02.2025).
2. Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій

медичних працівників : Указ Президента України від 18.06.2021 № 261/2021. База даних «Законодавство України» / Президент України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text (дата звернення: 05.02.2025).

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Концепцію забезпечення національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. База даних «Законодавство України» / Президент України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text (дата звернення: 07.02.2025).
4. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. База даних «Законодавство України» / Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р#Text (дата звернення: 10.02.2025).
5. Про затвердження Концепції управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 01.08.2011 № 454. База даних «Законодавство України» / Міністерство охорони здоров'я України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0454282-11 (дата звернення: 14.02.2025).
6. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
7. ДСТУ EN 15224:2019. Системи управління якістю. EN ISO 9001:2015 у сфері охорони здоров'я. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.
8. ДСТУ ISO 22301:2017. Системи управління безперервністю бізнесу. Вимоги (ISO 22301:2012, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2017.
9. ISO 22316:2017. Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes. Geneva : International Organization for Standardization, 2017.

Наукова література (вітчизняна)

10. Бабов К. Д., Дмітрієва Г. О., Тихохід Л. В., Гавловський О. Д. Лікувально-оздоровчий туризм — один із сучасних напрямів підвищення ефективності діяльності санаторно-курортної сфери. *Медична реабілітація, курортологія, фізіотерапія*. 2019. № 2. С. 5–9.
11. Бачинська О. М., Винниченко-Куликова Л. О. Формування системи управління якістю медичної допомоги в Україні в реаліях сьогодення. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2 (04). С. 10–15.
12. Валах В., Рудінська О., Бусел С., Князькова В. Управління якістю медичних послуг в Україні в контексті міжнародного досвіду. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 94–105. DOI: 10.35774/econa2024.02.094.
13. Дерезюк А. В., Яреміна І. В., Головчанська-Пушкар С. Є., Байдюк І. А. Покращення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я з використанням SWOT-аналізу. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2023. Т. 27, № 3. С. 512–517.
14. Кичко І. І., Холодницька А. В., Петрук Н. В. Соціальна ефективність формування конкурентного середовища на ринку надання медичних послуг: економічні та екологічні засади. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6. С. 45–52.
15. Літвінов О. С. Управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5418 (дата звернення: 17.02.2025).
16. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-35.
17. Переваги інновацій для підвищення якості обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-101.

18. Стахів О., Зощук І. Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах мінімального безпекового середовища. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 470–483.
19. Толстанов О. К., Круть А. Г., Дмитренко І. А., Горачук В. В. Проблеми регулювання якості медичної допомоги в Україні та основні напрями їх вирішення. *Медичні перспективи*. 2022. Т. 27, № 1. С. 166–173.
20. Холявка В. З., Лешко Г. С., Мочульська О. М., Кухтій А. О. Сучасні аспекти, фактори впливу і перспективи розвитку медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2019. № 1 (79). С. 25–33.
21. Шалько М. Н. Державне регулювання якості надання медичних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 123–128.
22. Шведа Ю. І. Вплив конкуренції на ефективність системи охорони здоров'я України. *Ефективність державного управління*. 2018. № 56. DOI: 10.33990/2070-4011.56.2018.164421.
23. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я в Україні*. 2020. № 2 (84). С. 22–29.
24. Щука Г. П., Ковальська Л. В., Гальків Л. І. Визначення змісту та структури лікувально-оздоровчого туризму. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 5. С. 91–97. DOI: 10.36477/tourismhospcee-5-11.

Наукова література (зарубіжна)

25. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40.
26. Connell J. Medical tourism: Sea, sun, sand and … surgery. *Tourism Management*. 2006. Vol. 27, No. 6. P. 1093–1100. DOI: 10.1016/j.tourman.2005.11.005.

27. Lunt N., Carrera P. Medical tourism: Assessing the evidence on treatment abroad. *Maturitas*. 2010. Vol. 66, No. 1. P. 27–32. DOI: 10.1016/j.maturitas.2010.01.017.
28. Carrera P. M., Bridges J. F. P. Globalization and healthcare: understanding health and medical tourism. *Expert Review of Pharmacoeconomics & Outcomes Research*. 2006. Vol. 6, No. 4. P. 447–454.
29. Turner L. "First World health care at Third World prices": globalization, bioethics and medical tourism. *BioSocieties*. 2007. Vol. 2, No. 3. P. 303–325.
30. Cormany D., Baloglu S. Medical travel facilitator websites: an exploratory study of web page contents and services offered to the prospective medical tourist. *Tourism Management*. 2011. Vol. 32, No. 4. P. 709–716.
31. Lunt N., Hardey M., Mannion R. Nip, tuck and click: medical tourism and the emergence of web-based health information. *The Open Medical Informatics Journal*. 2010. Vol. 4. P. 1–11.
32. Crooks V. A., Turner L., Snyder J., Johnston R., Kingsbury P. Promoting medical tourism to India: messages, images, and the marketing of international patient travel. *Social Science & Medicine*. 2011. Vol. 72, No. 5. P. 726–732.
33. Bookman M. Z., Bookman K. R. Medical Tourism in Developing Countries. New York : Palgrave Macmillan, 2007. 256 p.
34. Reisman D. Health Tourism: Social Welfare through International Trade. Cheltenham : Edward Elgar, 2010. 236 p.
35. Smith M., Puczkó L. Health and Wellness Tourism. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2009. 400 p.
36. Whittaker A. Pleasure and pain: medical travel in Asia. *Global Public Health*. 2008. Vol. 3, No. 3. P. 271–290.
37. Lunt N., Horsfall D., Hanefeld J. (eds.). Handbook on Medical Tourism and Patient Mobility. Cheltenham : Edward Elgar, 2015. 432 p.

38. Ehrbeck T., Guevara C., Mango P. D. Mapping the market for medical travel. *The McKinsey Quarterly.* 2008. May. P. 1–11.
39. Heung V. C. S., Kucukusta D., Song H. Medical tourism development in Hong Kong: an assessment of the barriers. *Tourism Management.* 2011. Vol. 32, No. 5. P. 995–1005.
40. Hopkins L., Labonté R., Runnels V., Packer C. Medical tourism today: what is the state of existing knowledge? *Journal of Public Health Policy*. 2010. Vol. 31, No. 2. P. 185–198.
41. Horowitz M. D., Rosensweig J. A., Jones C. A. Medical tourism: globalization of the healthcare marketplace. *MedGenMed*. 2007. Vol. 9, No. 4. Article 33.

Електронні ресурси та аналітичні матеріали

42. Медичний туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Туристична бібліотека* : вебсайт. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/didenko3.htm (дата звернення: 19.02.2025).
43. Сучасні тенденції розвитку медичного туризму в Україні. *Туристична бібліотека* : вебсайт. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/baev2.htm (дата звернення: 21.02.2025).
44. Лікувально-оздоровчий туризм: актуальні цілі та сучасні підходи до організації. *Туристична бібліотека* : вебсайт. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/rutynsky7.htm (дата звернення: 24.02.2025).
45. Медичний туризм в Україні: проблеми та перспективи. *Медична газета «Здоров'я України»* : вебсайт. URL: https://health-ua.com/article/19417-medichnij-turizm-v-ukran-problemi-ta-perspektivi (дата звернення: 26.02.2025).
46. Медичний туризм як актуальний тренд сучасного розвитку сфери туризму в Україні. *Економіка та держава* : вебсайт. URL: https://economicscience.com.ua/uk/journals/t-12-3-4-2021 (дата звернення: 28.02.2025).
47. Першочергові цілі і завдання у сфері забезпечення організаційної стійкості. *Національний інститут стратегічних досліджень* :

вебсайт. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/pershocherhovi-tsili-i-zavdannya-u-sferi-zabezpechennya (дата звернення: 03.03.2025).

48. ISO 9001 у медицині: як управління якістю змінює медичні заклади та поліпшує послуги для пацієнтів. *Центр громадського здоров'я України* : вебсайт. URL: https://phc.org.ua/news/iso-9001-u-medicini-yak-upravlinnya-yakistyu-zminyue-medichni-zakladi-ta-polipshue-poslugi (дата звернення: 05.03.2025).
49. Сертифікація системи управління якістю закладу охорони здоров'я на відповідність вимогам стандарту ISO 9001. *Новини медицини та фармації* : вебсайт. URL: http://www.mif-ua.com/archive/article/39168 (дата звернення: 07.03.2025).
50. Medical Tourism Index (MTI): Key Findings. *International Healthcare Research Center* : website. URL: https://www.medicaltourism.com/mti/mti-key-findings (дата звернення: 10.03.2025).
51. Medical Tourism Market Size, Share & Trends Analysis Report. *Grand View Research* : website. URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/medical-tourism-market (дата звернення: 14.03.2025).
52. Medical Tourism Market Size, Share, Growth Report. *Precedence Research* : website. URL: https://www.precedenceresearch.com/medical-tourism-market (дата звернення: 17.03.2025).
53. Medical Tourism Market Size, Share and Trends 2033. *IMARC Group* : website. URL: https://www.imarcgroup.com/medical-tourism-market (дата звернення: 19.03.2025).
54. Medical Tourism Market Size, Trends & Forecast. *Future Market Insights* : website. URL: https://www.futuremarketinsights.com/reports/medical-tourism-market (дата звернення: 21.03.2025).
55. Health Care Index by Country 2024. *Numbeo* : website. URL: https://www.numbeo.com/health-care/rankings_by_country.jsp?title=2024 (дата звернення: 24.03.2025).

56. Top 20 destinations worldwide based on the total medical tourism index in 2020. *Statista* : website. URL: https://www.statista.com/statistics/889983/top-medical-tourism-countries-of-destination-by-total-index-rating (дата звернення: 26.03.2025).
57. Global Wellness Economy Monitor. *Global Wellness Institute* : website. URL: https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/global-wellness-economy-monitor (дата звернення: 28.03.2025).

Ключові слова: *медичний туризм, конкурентоспроможність, організаційна стійкість, менеджмент якості, механізм управління.*

УДК 338.48:005.591.6:502.131.1(73)
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-11

Олійник Валентина Дем'янівна,
кандидат географічних наук, доцент кафедри
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ США

У сучасних умовах глобалізації туризм посідає одне з провідних місць серед галузей світової економіки, відіграючи ключову роль у соціально-економічному, культурному та екологічному розвитку держав. Туристична індустрія Сполучених Штатів Америки (США) є однією з найпотужніших у світі, адже країна входить до лідерів за кількістю міжнародних відвідувачів, доходами від туризму та рівнем розвитку інфраструктури. Розвинена система транспортного сполучення, висока якість сервісу, різноманіття природних та культурних ресурсів, а також ефективна державна політика у сфері туризму забезпечують Сполученим Штатам стабільні позиції на світовому туристичному ринку.

Економічна роль туризму у США проявляється в його значному внеску у формування валового внутрішнього продукту (ВВП), створенні мільйонів робочих місць, збільшенні валютних надходжень до державного бюджету та стимулюванні розвитку суміжних галузей — транспорту, будівництва, торгівлі, готельно-ресторанного господарства, розваг і сфери послуг. Туристична діяльність у США сприяє формуванню сучасної інфраструктури — міжнародних аеропортів, мережі швидкісних автошляхів, готелів різних категорій, туристичних інформаційних центрів та рекреаційних зон, що підвищує

комфортність проживання не лише для туристів, але й для місцевого населення.

Соціальний ефект туризму в США проявляється у створенні робочих місць, зниженні безробіття та розвитку малого бізнесу, особливо у регіонах із слабкою промисловістю. Туризм сприяє збереженню культурної спадщини, популяризації американської культури та зміцненню міжнародного іміджу країни. Ефективний розвиток галузі забезпечується державною підтримкою, удосконаленням законодавства, залученням інвестицій і впровадженням цифрових технологій та онлайн-сервісів.

1. Особливості розвитку туристичного ринку Сполучених Штатів Америки

США є однією з провідних туристичних держав світу, яка відіграє ключову роль у формуванні глобальних туристичних потоків. Країна розташована у Північній Америці, займає площу понад 9,8 млн км^2 і простягається через кілька природно-кліматичних зон — від арктичної на Алясці до субтропічної у Флориді та Гаваях. Таке природне різноманіття створює сприятливі умови для розвитку широкого спектра видів туризму — від пляжного та гірськолижного до екологічного, пригодницького, ділового й освітнього.

Природно-рекреаційні ресурси США надзвичайно багаті. До найвідоміших туристичних об'єктів належать:

- Національний парк Йеллоустоун — перший у світі національний парк, заснований у 1872 році. Розташований на території трьох штатів США: Вайомінг (основна частина), Монтана та Айдахо. Є об'єктом Світової спадщини ЮНЕСКО і має виняткове природне значення. Площа парку становить близько 8 983 км^2. Йеллоустоун розміщений на Йеллоустоунському плато на висоті приблизно 2 400 м над рівнем моря. Йеллоустоун є одним із найактивніших вулканічних районів світу. В основі парку лежить супервулкан Йеллоустоун, кальдера якого утворилася внаслідок потужних вивержень у далекому геологічному минулому. В результаті утворились

унікальні геотермальні об'єкти: понад 10 000 геотермальних форм: близько половини всіх гейзерів світу гейзер Олд-Фейтфул (Old Faithful) — відомий регулярними виверженнями, гарячі джерела, фумароли, грязьові котли. Відомі у парку і вулканічні плато й лавові поля, гірські хребти та долини, Йеллоустоунський каньйон, Йеллоустоунське озеро — одне з найбільших високогірних озер Північної Америки, водоспади: Верхній і Нижній. Парк є витоком кількох великих річок: Йеллоустоун, Снейк, Медісон. Води багаті мінералами завдяки вулканічному походженню території. Рослинність представлена переважно: хвойними лісами (сосна скручена, ялина), гірськими луками. Йеллоустоун — один із небагатьох регіонів США, де збереглися майже всі великі ссавці Північної Америки: бізон американський (найбільша дика популяція), вовк сірий, гризлі та чорний ведмідь, лось, олень, вилоріг, койот.

Парк відіграє ключову роль у збереженні природних екосистем, підтриманні природних трофічних ланцюгів, наукових дослідженнях вулканізму та біології. Щороку парк відвідують мільйони туристів. Основні види діяльності: екскурсії до гейзерів, піші походи, спостереження за дикими тваринами, зимові види спорту та зимові маршрути. Національний парк Йеллоустоун — унікальний природний комплекс світового масштабу, який поєднує активні геотермальні процеси, багату флору й фауну та виняткову наукову цінність.

• Гранд-Каньйон. Великий каньйон, відомий як Гранд-Каньйон, розкинувся на плато Колорадо в Арізоні, США, і є одним із найглибших природних утворень на планеті з глибиною до 1800 метрів. Ця грандіозна ущелина, вирізана річкою Колорадо протягом мільйонів років, поєднує в собі шари геологічної історії Землі, від давніх порід віком до 2 млрд. років до сучасних екосистем, і приваблює мільйони туристів щороку завдяки своїм унікальним краєвидам та можливостям для пригод. Історія Гранд-Каньйону тісно пов'язана з корінними народами, такими як хопі та навахо, для яких це місце має сакральне значення, а європейські дослідники відкрили його в 16 ст., перетворивши на національний

парк у 1919 році. Туризм тут розвинений, з маршрутами для піших прогулянок, рафтингу та спостереження за дикою природою, але вимагає обережності через суворі умови, особливо в 2025 році з урахуванням кліматичних змін.

Гранд-Каньйон включають має статус об'єкта Світової спадщини ЮНЕСКО, різноманітну флору та фауну, а також наукові відкриття, що розкривають еволюцію континенту. Гранд-Каньйон простягається на 446 км, сягаючи ширини до 29 кілометрів і глибини понад 1800 метрів. У 2025 році, з урахуванням даних Національної паркової служби США, каньйон відвідують понад 6 млн туристів.

• Йосемітський національний парк, — один із найвідоміших і найстаріших національних парків США, розташований у штаті Каліфорнія, у межах гірської системи Сьєрра-Невада. Заснований у 1890 році, парк є об'єктом Світової спадщини ЮНЕСКО. Парк займає площу близько 3 080 км². Основну частину території складають високогірні ландшафти з середніми висотами від 600 до 4 000 м над рівнем моря. Найвища точка — гора Лайєлл (Mount Lyell), 3 997 м. Йосеміт відомий унікальними формами рельєфу, сформованими внаслідок льодовикової ерозії: Йосемітська долина — глибока льодовикова долина з крутими гранітними стінами, Ель-Капітан — один із найбільших у світі гранітних монолітів (понад 900 м), Хаф-Доум (Half Dome) — символ парку, напівкупольна гранітна вершина, Водоспади: Йосемітський водоспад (739 м — один із найвищих у Північній Америці), Брайдалвейл, Вернал і Невада. На території парку протікають численні річки та струмки, головна з яких — річка Мерсед. Тут розташовані також: льодовикові озера, водоспади, що живляться талою водою зі снігів Сьєрра-Невади. Йосеміт вирізняється вертикальною поясністю рослинності: дубові та соснові ліси у нижніх частинах, хвойні ліси (ялиця, сосна Джеффрі), гігантські секвої (гай Маріпоса — один із найбільших у США), альпійські луки на великих висотах. Фауна парку включає понад 400 видів тварин.

Парк має велике значення для: збереження унікальних ландшафтів Сьєрра-Невади, охорони рідкісних видів рослин і тварин, наукових досліджень та екологічної освіти, Близько 95 % території є зоною дикої природи, де заборонена господарська діяльність. Йосеміт щороку відвідують мільйони туристів. Основні види діяльності: пішохідний туризм і альпінізм, спостереження за природою, фототуризм, відпочинок. Йосемітський національний парк — це унікальний природний комплекс світового значення, який поєднує величні гірські ландшафти, багаті екосистеми та високий рівень природоохоронної цінності.

• Ніагарський водоспад — це комплекс із трьох водоспадів: «Підкова», «Американський» та «Фата», розташований на кордоні США і Канади на річці Ніагара. Він відомий не стільки висотою (до 57 м), скільки величезним обсягом води, що падає (понад 3160 т щосекунди), потужним потоком (90 % через канадську «Підкову») та утворенням постійного туману і веселок. Це популярна туристична пам'ятка, що використовується для виробництва гідроенергії.

• Велике Солоне озеро — це найбільше солоне озеро Північної Америки, розташоване у штаті Юта, США, яке не має стоку в океан, є частиною Великого Басейну. Воно характеризується високою солоністю (від 137 до 300 ‰), мінливістю площі (2500–6000 км^2), невеликою середньою глибиною (4,5–7,5 м, найбільша 15 м) та багатими запасами солей (кухонної та глауберової), навколо якого розташовані міста Солт-Лейк-Сіті та Огден. Тут знаходиться відома інсталяція Роберта Смітсона «Спіральна дамба».

• Також Аляска, Скалисті гори та численні природні заповідники. Система національних парків, яка налічує понад 400 об'єктів, є зразком ефективного поєднання екологічного туризму та охорони природи. Високий рівень розвитку екотуризму, кемпінгової культури, туристичних маршрутів і готельних мереж у заповідних зонах забезпечує стабільне зростання потоку внутрішніх і міжнародних туристів.

Культурно-історична спадщина США поєднує пам'ятки колоніальної епохи, архітектурні символи незалежності, індустріальні об'єкти, музеї світового рівня та сучасні культурні центри. Серед них — Статуя Свободи, Білий дім, Національний музей природознавства у Вашингтоні, Метрополітен-музей у Нью-Йорку, музей Гетті у Лос-Анджелесі тощо. Розвинений культурний туризм доповнюється активним розвитком подієвого (event) туризму: фестивалі музики, кіно, спорту, мистецтва та гастрономії приваблюють мільйони відвідувачів щороку.

Туризм у США представлений надзвичайною різноманітністю напрямів:

— діловим та івент-індустрією — це величезний, різноманітний і висококонкурентний ринок, що включає конференції, виставки (MICE), корпоративні події та розваги, з високим рівнем професіоналізму, великими бюджетами та потребою глибокого розуміння місцевих правил і регуляцій штатів, де працюють профспілки та є специфічні вимоги. До пандемії COVID-19 діловий туризм та івент-індустрія приносила економіці США близько 1 трильйона доларів. Проте, організація таких заходів вимагає раннього планування та знання нюансів конкретного міста / штату. Менеджери, координатори індустрії мають високий рівень освіти (67 % мають вищу). Найбільш затребуваними є заходи в медичній галузі (Healthcare), IT, фінанси, технології, розваги, кіберспорт. Основні локації: Нью-Йорк (Jacob K. Javits Center), Лас-Вегас (LVCC), Орландо (OCCC), Лос-Анджелес, Чикаго. Заходи: конференції (ASPN, ASHRAE, DistribuTech), виставки (CES, IECSC), кіберспортивні турніри (Intel Extreme Masters);

— екологічним, який є надзвичайно популярним в країні, що базується на величезній мережі Національних парків (Єллоустоун, Йосеміті, Гранд Каньйон) та заповідників, пропонуючи активності від спостереження за дикою природою (бізони, ведмеді) та походів до вивчення унікальних екосистем, від Аляски до Гавайських вулканів, з акцентом на мінімізацію впливу та підтримку місцевих громад;

— культурно-пізнавальним, який надзвичайно різноманітний в країні, спостерігається в різних дестинаціях таких як мегаполіси (Нью-Йорк, Вашингтон, Лос-Анджелес, Чикаго) з їхніми музеями (Смітсонівський), історичними пам'ятками (Статуя Свободи, Голлівуд, Капітолій), так і природними (Гранд Каньйон, Йеллоустоун, Йосеміті), а також унікальні культурні центри (Новий Орлеан), фестивалі та тематичні парки. Даний вид туризму об'єднує історію, мистецтво, природу та сучасну культуру, пропонуючи маршрути для будь-якого віку та інтересів, від історичних місць Східного узбережжя до розваг Флориди та Каліфорнії;

— освітнім, який характеризується поєднанням вивчення мови та культури з розвагами та екскурсіями, що включає літні та зимові мовні табори, підготовку до вступу в американські ВНЗ, ІТ-стажування та знайомство з потужною освітньою системою, пропонуючи студентам як короткострокові програми, так і можливості для повноцінного навчання, знайомство з технологічними гігантами та отримання престижних дипломів.

Також користуються популярністю розважальний, медичний та пляжний туризм. Особливо активно розвиваються урбаністичний туризм (Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Чикаго, Лас-Вегас, Майамі), екотуризм (національні парки), молодіжний туризм і індустрія розваг, зосереджена навколо таких об'єктів, як Disneyland, Universal Studios, Las Vegas Strip. Завдяки високій якості обслуговування, сучасній інфраструктурі та розгалуженій транспортній мережі туристичні подорожі по США є зручними та комфортними.

США — одна з країн із найрозвиненішою туристичною інфраструктурою у світі. Тут діють тисячі готелів, сучасні міжнародні аеропорти, швидкісні автостради та зручні внутрішні авіасполучення. Громадський транспорт і прокат авто працюють ефективно, у багатьох містах є туристичні центри. Країна активно впроваджує цифрові технології в туризм: онлайн-бронювання, електронні квитки, мобільні додатки, віртуальні тури та системи на основі штучного інтелекту.

Економічна роль туризму у США є надзвичайно важливою. Галузь забезпечує мільйони робочих місць і формує значну частку валового внутрішнього продукту. Щороку доходи від туризму сягають сотень мільярдів доларів, а країна стабільно посідає провідні позиції у світі за рівнем витрат міжнародних туристів.

Сприятливими факторами розвитку туристичного ринку США є стабільна політична система, високий рівень безпеки, розвинене правове регулювання галузі та державна підтримка. Значну роль у просуванні американського туризму на світовому ринку відіграє Національна туристична організація Brand USA.

Водночас галузь стикається з низкою викликів: підвищення вартості подорожей, екологічні обмеження у національних парках, сезонні коливання попиту та необхідність адаптації до глобальних тенденцій сталого й цифрового туризму.

Отже, США мають розвинений туристичний ринок і залишаються одним із найпривабливіших напрямів у світі завдяки поєднанню природи, культури та інновацій.

2. Державне регулювання у сфері туризму Сполучених Штатів Америки

Державне регулювання туристичної сфери у Сполучених Штатах Америки (США) ґрунтується на принципах децентралізації, партнерства між державою та приватним сектором, а також стратегічного розвитку туризму як важливої складової національної економіки. Основною метою державної політики у цій сфері є забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії, підвищення конкурентоспроможності країни на світовому ринку, збереження природних і культурних ресурсів, а також формування позитивного міжнародного іміджу США.

Управління туристичною діяльністю у США має багаторівневу структуру. На федеральному рівні головним координатором є Національна туристична організація Brand USA, створена за ініціативи Конгресу у 2010 році. Її основним завданням є просування

Сполучених Штатів як привабливого туристичного напрямку, розроблення маркетингових стратегій, участь у міжнародних виставках, реалізація рекламних кампаній та стимулювання міжнародних прибуттів. Діяльність організації фінансується за рахунок поєднання державних коштів і внесків приватного бізнесу, що забезпечує ефективну модель державно-приватного партнерства.

Крім того, на федеральному рівні важливу роль відіграють такі структури, як Міністерство торгівлі США (U.S. Department of Commerce), до складу якого входить Національне управління з питань туризму та подорожей (National Travel and Tourism Office — NTTO). Цей орган відповідає за статистичний облік туристичних потоків, аналіз ринкових тенденцій, формування державної політики у сфері міжнародного туризму та розроблення стратегічних планів розвитку галузі.

На рівні окремих штатів функціонують власні туристичні департаменти або агентства, які займаються розробленням регіональних програм розвитку, просуванням місцевих туристичних продуктів, ліцензуванням діяльності туристичних підприємств і підтримкою малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності. Наприклад, Visit California, Discover Puerto Rico, Florida Tourism Board та інші організації проводять масштабні маркетингові кампанії, спрямовані на залучення туристів як із США, так і з-за кордону.

Особливу увагу держава приділяє регулюванню якості туристичних послуг. У країні діють стандарти, що визначають вимоги до готельного бізнесу, транспортних компаній, туристичних операторів та інших учасників ринку. Водночас велика роль відведена приватним асоціаціям і професійним об'єднанням, які встановлюють добровільні стандарти, проводять сертифікацію та навчання персоналу, сприяють підвищенню рівня обслуговування.

Значне місце у державній політиці США займає екологічне регулювання туризму, спрямоване на збереження природних ресурсів і захист національних парків. У межах діяльності Національної служби парків (National Park Service) реалізуються програми

з охорони довкілля, управління туристичними потоками та впровадження концепції сталого туризму.

Міжнародне співробітництво є ще одним важливим напрямом державної політики у сфері туризму. США активно співпрацюють із Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO), Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECP) та іншими міжнародними структурами з метою обміну досвідом, гармонізації статистичних стандартів, підвищення якості послуг і забезпечення безпеки подорожей.

Таким чином, система державного регулювання у сфері туризму США поєднує законодавчі, організаційні та маркетингові інструменти, що забезпечують ефективне функціонування галузі. Завдяки співпраці між урядом і приватним сектором, стратегічному плануванню, розвитку цифрових технологій і високим стандартам якості, туристична індустрія США залишається однією з найуспішніших і найвпливовіших у світі.

Діяльність центральних та регіональних органів виконавчої влади у сфері туризму США

Система державного управління у сфері туризму в Сполучених Штатах Америки характеризується поєднанням федерального та децентралізованого регулювання, що забезпечує ефективну взаємодію між національним урядом, органами влади штатів та місцевими туристичними організаціями.

На центральному рівні провідну роль у реалізації державної політики в галузі туризму відіграє Міністерство торгівлі США (U.S. Department of Commerce), у складі якого функціонує Національне управління з туризму та подорожей (National Travel and Tourism Office, NTTO). Цей орган відповідає за збір статистичних даних, аналіз туристичних потоків, розробку стратегічних програм розвитку туризму, а також просування США як туристичного напряму на міжнародному ринку. NTTO координує співпрацю між федеральними

відомствами, бізнесом і регіональними органами влади з метою забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії.

Крім того, важливу роль у просуванні американського туризму за кордоном відіграє корпорація Brand USA, створена у партнерстві держави та приватного сектору. Її діяльність спрямована на маркетингове просування Сполучених Штатів, підвищення їхньої привабливості серед іноземних туристів і стимулювання економічного зростання через розвиток туристичних послуг.

На рівні штатів функціонують департаменти або офіси туризму (State Tourism Offices), які розробляють та реалізують регіональні програми розвитку туризму, з урахуванням природних, культурних та історичних особливостей кожного штату. Вони займаються просуванням місцевих туристичних брендів, організацією подій, ліцензуванням туристичних операторів і готелів, а також розвитком транспортної та рекреаційної інфраструктури.

Місцеві органи влади та муніципальні туристичні агентства активно співпрацюють із приватним сектором у сфері створення туристичних маршрутів, інформаційного забезпечення туристів і підтримки малого бізнесу у сфері гостинності. Така взаємодія сприяє збалансованому розвитку туризму, підвищенню рівня зайнятості та зростанню доходів місцевих громад.

Завдяки ефективній координації між федеральними та регіональними структурами, Сполучені Штати Америки змогли сформувати потужну систему управління туристичною галуззю, яка забезпечує її конкурентоспроможність на світовому ринку, підтримує інновації та сприяє сталому соціально-економічному розвитку.

Організація діяльності туристичних фірм у Сполучених Штатах Америки

У Сполучених Штатах Америки туристичні фірми є важливою складовою економіки сфери послуг і відіграють ключову роль у розвитку внутрішнього та міжнародного туризму. Їхня діяльність організовується переважно на основі ринкових механізмів, проте

державне регулювання забезпечує контроль за якістю послуг, захист прав споживачів і дотримання стандартів безпеки.

На федеральному рівні туристична діяльність не підлягає обов'язковому ліцензуванню, однак туристичні фірми зобов'язані дотримуватися законодавства у сфері торгівлі, транспорту, податків, страхування та захисту прав споживачів. Важливу координаційну функцію виконує Національне управління з туризму та подорожей (National Travel and Tourism Office, NTTO) при Міністерстві торгівлі США, яке здійснює аналітичний моніторинг ринку, розробляє державні рекомендації для туристичних компаній і сприяє їхній участі у міжнародних програмах розвитку туризму.

У багатьох штатах діють власні закони про туристичну діяльність, які можуть передбачати обов'язкову реєстрацію або ліцензування туроператорів і турагентів. Наприклад, у штатах Флорида, Каліфорнія, Гаваї та Вашингтон компанії повинні отримати реєстраційний номер туроператора, надати фінансові гарантії (bond) або страхові поліси, що покривають можливі збитки клієнтів у разі скасування подорожі чи непередбачених обставин. Такі вимоги спрямовані на зміцнення довіри споживачів і забезпечення стабільності туристичного ринку.

Для легального функціонування туристична фірма повинна пройти реєстрацію бізнесу відповідно до законодавства штату, подати документи до Служби внутрішніх доходів (IRS) для отримання податкового номера, а також дотримуватися норм Закону про справедливі торгові практики (Federal Trade Commission Act), який забороняє недобросовісну рекламу та шахрайські дії у сфері туризму.

Особлива увага приділяється страхуванню відповідальності туроператорів та захисту персональних даних клієнтів. Туристичні компанії, які пропонують онлайн-послуги, повинні відповідати вимогам Закону про захист конфіденційності споживачів (Consumer Privacy Protection Act) та забезпечувати безпечну обробку інформації.

Крім того, у США активно розвивається саморегулювання галузі. Багато туристичних компаній є членами професійних

асоціацій, таких як American Society of Travel Advisors (ASTA) або U.S. Travel Association, які встановлюють етичні стандарти діяльності, проводять сертифікацію агентів, організовують навчання персоналу та сприяють формуванню позитивного іміджу американського туризму.

Таким чином, організація діяльності туристичних фірм у США поєднує ринкову свободу підприємництва з державним контролем і професійним саморегулюванням, що забезпечує високу якість туристичних послуг, довіру споживачів та стале зростання туристичної індустрії.

Організація провадження готельного та ресторанного бізнесу у Сполучених Штатах Америки

Готельно-ресторанний бізнес у Сполучених Штатах Америки є однією з найрозвиненіших складових національної економіки та ключовим елементом туристичної індустрії. Сфера розміщення і харчування в США базується на поєднанні ринкових механізмів, державного контролю та саморегулювання галузі, що забезпечує високий рівень якості послуг, дотримання стандартів безпеки і сприяє привабливості країни для туристів з усього світу.

Регулювання діяльності готелів і ресторанів здійснюється на федеральному, штатному та муніципальному рівнях. На загальнодержавному рівні основні вимоги до підприємств сфери гостинності визначаються законами про охорону праці, санітарно-епідемічну безпеку, податкове регулювання, захист прав споживачів і протипожежну безпеку. У кожному штаті діють власні нормативно-правові акти, які встановлюють конкретні правила отримання ліцензій, санітарних дозволів і сертифікатів відповідності для готельних і ресторанних закладів.

Отримання дозволу на відкриття готелю чи ресторану передбачає проходження декількох етапів перевірки. Підприємство повинно зареєструватися у відповідному органі місцевої влади, отримати бізнес-ліцензію, дозвіл від санітарно-епідеміологічної служби (Health

Department), а також, у випадку ресторанного бізнесу, алкогольну ліцензію (Liquor License), якщо заклад планує продаж алкогольних напоїв. У деяких штатах додатково потрібен дозвіл від пожежної інспекції (Fire Department), що підтверджує відповідність закладу вимогам безпеки.

На відміну від багатьох країн, у США категоризація готелів не є обов'язковою процедурою, встановленою державою. Її здійснюють незалежні організації та професійні асоціації, серед яких провідну роль відіграють American Automobile Association (AAA) та Forbes Travel Guide. Ці структури проводять добровільну оцінку закладів за системою «зірок» або «діамантів», що визначає рівень комфорту, якість обслуговування, інфраструктуру та додаткові послуги. Такий підхід сприяє конкуренції між підприємствами та стимулює їх до постійного підвищення стандартів сервісу.

Важливе значення у розміщенні туристів мають відомі готельні мережі США — це світові гіганти, як Marriott, Hilton, Hyatt, Four Seasons, Ritz-Carlton, InterContinental, що пропонують різноманітні варіанти від розкішних курортів до бюджетних закладів, представлені на всіх континентах, і є ключовою частиною глобальної індустрії гостинності, що охоплює туризм, відпочинок, бізнес-поїздки та розваги.

Найбільші відомі та популярні як в США так і на міжнародному рівні, які забезпечують житлом основну частку туристів житлом:

- Marriott International: Один із найбільших світових лідерів за кількістю об'єктів та номерів, охоплює безліч брендів (Ritz-Carlton, St. Regis, Sheraton).
- Hilton Worldwide: Історично одна з перших міжнародних мереж, що вийшла з США, з брендами Hilton, DoubleTree, Hampton Inn та ін.
- Hyatt Hotels Corporation: Міжнародна мережа високого рівня, штаб-квартира в Чикаго, заснована в 1957 році.
- Four Seasons Hotels and Resorts: Відомі своїми розкішними готелями та курортами по всьому світу, включаючи Гаваї, Малібу.

Типи мереж:

- Люкс (Luxury): Four Seasons, The Ritz-Carlton, The St. Regis, Mandarin Oriental.
- Середній клас: Marriott, Hilton, Hyatt, Holiday Inn (IHG), Best Western, Quality Inn.
- Бюджетні / Економ: Hampton Inn (Hilton), Quality Inn, Days Inn, Super 8.

У ресторанному бізнесі США також діють високі стандарти якості та санітарії, контроль за якими здійснюють місцеві органи охорони здоров'я. Кожен заклад харчування проходить регулярні санітарні інспекції, результати яких публікуються у відкритому доступі для споживачів. Оцінювання ресторанів зазвичай здійснюється за кількома критеріями — якість їжі, чистота, обслуговування, ціни та атмосфера. Важливу роль відіграють приватні рейтингові системи, такі як Michelin Guide або Yelp Reviews, які впливають на репутацію закладів і формують споживчий попит.

У США також розвинений інститут професійних асоціацій, зокрема American Hotel & Lodging Association (AHLA) та National Restaurant Association (NRA). Ці організації займаються сертифікацією персоналу, розробкою галузевих стандартів, проведенням навчальних програм і просуванням принципів сталого розвитку у сфері гостинності. Завдяки цьому підтримується високий рівень професіоналізму, а працівники готельно-ресторанної галузі мають можливість підвищувати кваліфікацію через спеціальні програми сертифікації.

Значну увагу приділено також екологічним і безпековим аспектам діяльності закладів. Багато підприємств приєднуються до програм «Green Hotels» та «Sustainable Restaurant Association», що передбачають зменшення енергоспоживання, утилізацію відходів, використання місцевих екологічних продуктів і мінімізацію впливу на довкілля.

Отже, організація готельно-ресторанного бізнесу у Сполучених Штатах Америки ґрунтується на поєднанні державного регулювання,

місцевого контролю та добровільної сертифікації, що забезпечує високу якість послуг, безпеку споживачів, інноваційний розвиток галузі та її конкурентоспроможність на світовому ринку.

3. Основні показники розвитку міжнародного туризму у Сполучених Штатах Америки

У 2023 році Сполучені Штати Америки (США) прийняли близько 67 мільйонів міжнародних туристів, що забезпечило країні третє місце у світі за абсолютною кількістю відвідувачів після Франції та Іспанії. У співвідношенні до населення це становить близько 0,2 туриста на одного жителя, що свідчить про високий рівень привабливості США для іноземних мандрівників. Туризм залишається однією з провідних галузей американської економіки, сприяючи розвитку суміжних секторів — транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, розваг, торгівлі та сфери послуг.

У 2023 році доходи США від міжнародного туризму становили близько 170 мільярдів доларів США, що дорівнює приблизно 0,7 % від ВВП країни. Цей показник утримує США на першому місці у світі за загальним обсягом доходів від туризму. Основні джерела надходжень формуються завдяки поїздкам ділового характеру, культурно-пізнавальному та рекреаційному туризму. Найпопулярнішими напрямами серед іноземних туристів є Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Лас-Вегас, Орландо, Сан-Франциско, Чикаго та Вашингтон, D.C.

Значна частина туристичних потоків до США припадає на відвідувачів з Канади, Мексики, Великої Британії, Японії та Німеччини. Ці країни забезпечують стабільний попит на туристичні послуги, що створює передумови для подальшого розвитку міжнародного туризму.

За прогнозами, у 2028 році кількість міжнародних прибуттів до США може сягнути 80 мільйонів осіб, а доходи від туризму — понад 200 мільярдів доларів США. Це відповідає середньорічному приросту приблизно 3–4 %, що свідчить про стабільне відновлення туристичного сектору після пандемії COVID-19.

Провідну роль у розвитку туристичної індустрії відіграють державні програми підтримки та приватні інвестиції у сферу гостинності. Федеральні та місцеві органи влади сприяють модернізації транспортної інфраструктури, розвитку національних парків, музеїв і культурних об'єктів, а також популяризації США на міжнародному ринку через кампанії Brand USA.

Туристичний потенціал країни базується на різноманітності природних і культурних ресурсів: від національних парків Йеллоустон, Гранд-Каньйон і Йосеміті до визначних мегаполісів із розвиненою культурною, розважальною та подієвою інфраструктурою. США також залишаються провідним центром ділового туризму, приймаючи міжнародні конференції, виставки та форуми.

Підвищення ролі туризму у структурі економіки США можливе завдяки розширенню маркетингових стратегій, розвитку сталого туризму, цифровізації галузі та покращенню умов для міжнародних відвідувачів — зокрема спрощенню візових процедур і вдосконаленню транспортних сполучень.

Отже, Сполучені Штати Америки залишаються одним із світових лідерів у сфері міжнародного туризму. Високі показники прибутків, розвинена інфраструктура та ефективна державна політика сприяють подальшому зростанню туристичного сектору, який відіграє значну роль у зміцненні економіки країни та її позитивного іміджу у світі (табл. 1).

Таблиця 1 — Місце США у світовій та макрорегіональній туристичній структурі за 2023 рік

Кількість прибуттів іноземних туристів, млн (в'їзний туризм)	67,0
Кількість вибуттів громадян країни (виїзний туризм), млн	87,0
Доходи від в'їзного туризму, $ млрд	170,0
Витрати на виїзний туризм, $ млрд	135,0
Сальдо туристичного балансу, $ млрд (доходи — витрати)	+35,0
Туристичне сальдо (в'їзні туристи — виїзні туристи)	Негативне

Отже, Сполучені Штати Америки у 2023 році прийняли близько 67 млн іноземних туристів, отримавши 170 млрд доларів доходу від в'їзного туризму. Водночас громадяни США витратили за кордоном близько 135 млрд доларів, що забезпечило позитивне сальдо туристичного балансу у розмірі 35 млрд доларів США (табл. 2). Незважаючи на те, що кількість виїзних туристів перевищує кількість в'їзних, Сполучені Штати залишаються світовим лідером за обсягами надходжень від міжнародного туризму. Динаміка туристичних потоків — позитивна (рис. 1).

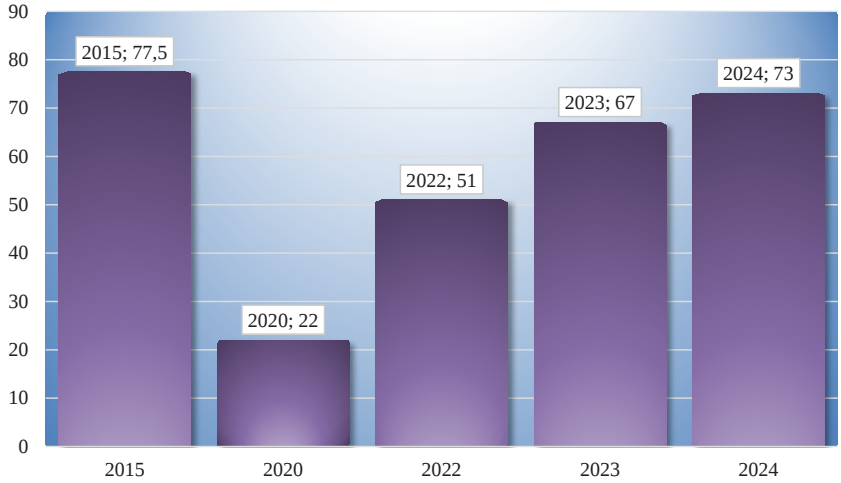


Рисунок 1 — Динаміка туристичних потоків у США

Розвитку туристичного сектору сприяють державні програми просування національного бренду "Brand USA", інвестиції у транспортну та готельну інфраструктуру, а також зростання інтересу до екологічного, подієвого та культурного туризму. Сполучені Штати залишаються ключовим центром міжнародного туризму у Північній Америці та одним із найприбутковіших туристичних напрямів світу.

Загалом, аналіз динаміки туристичних потоків до США свідчить про успішне відновлення галузі після пандемічного спаду, зростання її внеску у ВВП та створення нових робочих місць. Туристичний сектор відіграє важливу роль у зміцненні позитивного міжнародного іміджу країни, розвитку культурного обміну та підвищенні конкурентоспроможності США на світовому туристичному ринку.

4. Сучасний стан індустрії туризму у Сполучених Штатах Америки

Сполучені Штати Америки є однією з провідних туристичних країн світу, що володіє значним природним, культурним і історичним потенціалом для розвитку туристичної індустрії. Територія країни включає різноманітні екосистеми — від національних парків і гірських масивів до пляжів та пустель — що створює широкі можливості для розвитку екологічного, пригодницького та рекреаційного туризму. Важливим фактором привабливості США для туристів є багата культурна спадщина, яка включає історичні пам'ятки, музеї, традиції місцевих громад, фестивалі та мистецькі заходи.

Попри високий рівень розвитку туристичної сфери, галузь США стикається з певними викликами, такими як сезонні коливання туристичного потоку, високі витрати на внутрішні поїздки для громадян інших країн, необхідність модернізації окремих туристичних об'єктів та підтримання безпеки мандрівників у великих містах. Водночас державні органи та приватні компанії активно реалізують програми підтримки туризму, впроваджують нові технології обслуговування туристів та здійснюють масштабні міжнародні маркетингові кампанії.

Засоби розміщення туристів у США представлені висококласними готелями, мотелями, хостелами, апартаментами та кемпінгами. Основна концентрація готельного бізнесу спостерігається у великих містах, таких як Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Чикаго, Майамі та Лас-Вегас. Система категоризації та сертифікації готелів добре розвинена, стандарти «зірковості» та сертифікації відповідають

міжнародним вимогам, що забезпечує високий рівень комфорту та безпеки для туристів.

Ресторанне господарство США також характеризується високою різноманітністю: туристи можуть знайти заклади на будь-який смак та бюджет — від ресторанів високого класу та тематичних кафе до швидкого харчування та локальних їдалень. У великих туристичних центрах рівень сервісу відповідає міжнародним стандартам, тоді як у віддалених районах або національних парках пропозиція обмежена, але доступна для забезпечення базових потреб туристів.

Транспортна інфраструктура США є однією з найрозвиненіших у світі, що забезпечує високу мобільність туристів. Основні види транспорту — авіаційний, автомобільний та залізничний. Авіаційне сполучення охоплює внутрішні та міжнародні маршрути, автомобільна мережа забезпечує доступ до більшості туристичних об'єктів, а залізничні та автобусні перевезення дозволяють комфортно подорожувати між містами та регіонами. Завдяки цьому туристи можуть планувати маршрути різного рівня складності та тривалості, а туристичні компанії пропонують широкий спектр логістичних послуг.

Кількість туристичних фірм у США є значною, вони представлені як великими міжнародними корпораціями, так і невеликими місцевими агентствами. Ці компанії надають комплекс послуг для туристів, включаючи організацію екскурсій, бронювання засобів розміщення, транспортні та супровідні послуги, а також спеціалізовані тури — гастрономічні, культурні, спортивні та пригодницькі. Високий рівень професіоналізму персоналу та наявність сучасних технологій дозволяють забезпечувати якісний сервіс та задовольняти потреби навіть найвибагливіших туристів.

Мотиви туристичних поїздок до США різноманітні: екотуризм і національні парки (Yellowstone, Grand Canyon, Yosemite), культурні та історичні події (музеї, виставки, архітектурні пам'ятки), ділові та освітні поїздки, а також розважальний та пляжний туризм (Флорида, Каліфорнія, Гаваї). Виїзний туризм серед громадян США

відносно високий, однак обмежується економічними факторами та особистими пріоритетами.

До ключових туристичних дестинацій США належать національні парки, великі міста, курортні зони, культурні та історичні об'єкти. Національні парки приваблюють туристів унікальною флорою, фауною та мальовничими ландшафтами, а культурні та історичні об'єкти — багатством спадщини та різноманіттям розважальних програм.

Розвиток туристичної індустрії США сприяє створенню мільйонів робочих місць у сфері готельно-ресторанного бізнесу, транспорту, обслуговування туристів, розваг та суміжних галузях. Це також сприяє диверсифікації економіки, залученню інвестицій та підвищенню міжнародного іміджу країни.

Для забезпечення сталого розвитку туристичної сфери США постійно вдосконалюють транспортну та готельну інфраструктуру, впроваджують нові стандарти обслуговування, підтримують професійну підготовку персоналу та стимулюють як внутрішній, так і міжнародний туризм.

Сучасна туристична інфраструктура США активно використовує цифрові технології, які охоплюють усі етапи подорожі. Онлайн-бронювання, мобільні додатки, електронні квитки та віртуальні тури роблять подорожі зручними та доступними. У багатьох туристичних локаціях застосовуються елементи доповненої реальності, що дає змогу відвідувачам глибше зануритися в історичний і культурний контекст місць. Це поєднання технологій і сервісу формує сучасний імідж США як країни інноваційного туризму.

У США також розвивається інклюзивний та волонтерський туризм. Створюються умови для комфортних подорожей людей з обмеженими можливостями, сімей із дітьми та літніх мандрівників. Волонтерські програми сприяють культурному обміну, екологічним ініціативам і підтримці місцевих спільнот. Такий підхід допомагає зробити туризм більш доступним, соціально спрямованим і гармонійним.

Отже, туристична індустрія США є високорозвиненою, диверсифікованою та конкурентоспроможною на світовому рівні, і за рахунок підтримки держави, інноваційних рішень та активного маркетингу продовжує залишатися одним із найпривабливіших туристичних напрямів для мандрівників з усього світу.

5. Тенденції розвитку туристичного ринку США

Ринок туризму у Сполучених Штатах демонструє стабільне зростання та постійні зміни, що відображають високий потенціал індустрії та здатність адаптуватися до нових викликів. Державні органи, зокрема Міністерство внутрішніх справ та Департамент торгівлі, здійснюють координацію розвитку туристичної інфраструктури, ліцензування туристичних агентств і готельних закладів, а також контроль за дотриманням стандартів обслуговування та безпеки туристів. Крім того, США активно реалізують міжнародні маркетингові кампанії для просування туристичних напрямків країни, що позитивно впливає на привабливість індустрії та її видимість на світовій арені.

Підтримка туристичного бізнесу з боку держави та професійних асоціацій є суттєвою. Це включає програми сертифікації готелів і ресторанів, проведення навчальних курсів для персоналу, залучення інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури та впровадження інноваційних технологій обслуговування. Разом із цим, приватні туристичні компанії та міжнародні туроператори відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможного туристичного продукту та пропонують широкий спектр послуг для мандрівників.

Високий попит спостерігається на спеціалізовані види туризму, зокрема екологічні подорожі до національних парків, культурний та освітній туризм, а також волонтерські програми та соціально відповідальні проекти, що сприяє залученню різних груп туристів, включно зі студентами, дослідниками та іноземними мандрівниками. Туристична сфера активно використовує цифрові технології, створюючи онлайн-платформи для бронювання послуг, мобільні

додатки для навігації та безпеки туристів, а також віртуальні тури для віддалених об'єктів. Розвиток цифрової інфраструктури забезпечує зручність, швидкий доступ до інформації та ефективну маркетингову комунікацію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Сталий та відповідальний туризм стає пріоритетом для багатьох компаній, які приділяють увагу збереженню природних ресурсів, підтримці місцевих культурних практик та мінімізації негативного впливу на довкілля. Водночас партнерство між державними органами та приватними компаніями дозволяє поєднувати інвестиції у готельну інфраструктуру, розробку туристичних маршрутів та покращення транспортних систем із контролем за дотриманням стандартів якості, безпеки та прав споживачів, що забезпечує високий рівень обслуговування та стабільний розвиток туристичної індустрії.

Диверсифікація туристичних продуктів, включаючи класичний екотуризм, культурний відпочинок, пригодницькі подорожі, спортивний, гастрономічний та медичний туризм, дозволяє збільшувати тривалість перебування туристів і доходи індустрії. Створення комплексних туристичних пакетів, що поєднують різні види активностей, сприяє залученню більшої кількості мандрівників та підвищенню конкурентоспроможності країни. Завдяки цим тенденціям туристичний ринок США продовжує зміцнювати свою позицію на світовому ринку, залучати туристів з різних регіонів світу та забезпечувати значний економічний і культурний ефект для країни. Комплексний підхід, що поєднує розвиток інфраструктури, цифрових технологій, сталого туризму, диверсифікацію продуктів та активне партнерство між державним і приватним секторами, дозволяє США залишатися одним із найпривабливіших туристичних напрямків у світі.

Отже, туристичний ринок США продовжує розвиватися у напрямі інноваційності, сталості та глобальної відкритості. Завдяки поєднанню державної підтримки, приватних інвестицій, цифрових технологій і високих стандартів обслуговування країна

формує конкурентоспроможну туристичну екосистему. Такий підхід не лише зміцнює позиції США на світовому ринку, а й сприяє підвищенню рівня зайнятості, розвитку регіонів і зростанню економіки загалом, роблячи Сполучені Штати взірцем ефективного управління туристичною галуззю.

Список використаних джерел

1. Туризм в США. Географія, географія України, країни світу. URL: http://www.geograf.com.ua/usa/254-usatur (дата звернення: 14.11.2025).
2. США — Міст-Тур. Головна — Міст-Тур. URL: https://meest-tour.com.ua/vidpochinok-za-kordonom/ssha.html (дата звернення: 14.11.2025).
3. Туризм у США стрімко відновлюється: нові рекорди та популярні напрямки у 2025 році. URL: https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/turyzm-u-ssha-strimko-vidnovliuietsia-novi-rekordy-ta-populiarni-napriamky-u-2025-rotsi.html (дата звернення: 14.11.2025).
4. Захід США. Перлини Каліфорнії, Невади та Арізони | Феєрія. URL: https://feerie.com.ua/ua/tours/2522 (дата звернення: 14.11.2025).
5. UNWTO Tourism Highlights. URL: https://www.e-unwto.org/doi/book. (дата звернення: 14.11.2025).
6. UNWTO World Tourism Barometer. URL: https://www.eunwto.org/loi/wtobarometereng (дата звернення: 14.11.2025).
7. World Travel & Tourism Council (WTTC). https://www.unwto.org/member states https://wttc.org (дата звернення: 14.11.2025).

Ключові слова: *глобальна трансформація, сталий розвиток, розвиток туризму, туристичний ринок, державне регулювання.*

УДК 338.48-6:502/504(477)
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-12

Рунчева Наталія Вікторівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки,
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Мелітополь, Україна

ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Екологічний туризм з його величезними рекреаційними і пізнавальними можливостями покликаний сформувати суспільну свідомість щодо охорони та раціонального використання природних багатств, донести до людей нагальність і важливість питань захисту навколишнього середовища в контексті сталого розвитку України.

Екологічний туризм можна визначити як інтегруючий напрямок рекреаційної діяльності, спрямований на гармонізацію відносин між туристами, туроператорами, природним середовищем та місцевими громадами, що реалізується через екологізацію всіх видів туристської діяльності, охорону природи, екологічну освіту та виховання.

Питання організації екологічного туризму та вдосконалення розвитку галузі розглядалось у працях багатьох дослідників-економістів. Зокрема, це А. Сидорук, Н. Величко [10]; Л. Брацило Л. [11]; Д. Морозов, С. Домашенко, Т. Каптюх [22]; К. Пилипенко, Н. Рунчева, О. Горяча [28]; І. Тищук [37] та ін.

Проте наразі не існує єдиного методологічного підходу до оцінки економічної ефективності екотуристичних проєктів, який би враховував не лише прямі фінансові прибутки, а й екологічний та соціальний ефект від їх реалізації. Це зумовило необхідність

обґрунтування автором комплексного підходу до управління екотуристичними дестинаціями, де пріоритет надається не лише прибутку, а й мультиплікативному ефекту для соціально-економічного розвитку регіону та країни.

Мета та завдання для дослідження полягає у вивченні і обґрунтуванні теоретичних і практичних аспектів організації екологічного туризму як на регіональному, так і на державному рівні.

Поряд з цим необхідно вирішити ряд завдань щодо визначення сучасного стану та перспектив розвитку екологічного туризму в Україні при написанні наукової роботи:

— виявити сутність категорії «екологічний туризм», дослідити теоретичні питання, законодавчі та нормативні акти щодо врегулювання діяльності, пов'язаної з екологічним туризмом;
— провести дослідження з огляду сучасного стану екологічного туризму на регіональному, галузевому та міжнародному рівнях;
— провести аналіз показників розвитку вітчизняної галузі у порівнянні з міжнародною практикою;
— критично оцінити стан розвитку екологічного туризму в державі;
— на підставі окреслених завдань розробити висновки та пропозиції.

Об'єктом та предметом дослідження є сучасний стан екологічного туризму Запорізької області, Карпат, України у цілому та деяких регіонів Польщі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та економіко-організаційних заходів щодо вивчення стану організації екологічного туризму в Україні та в її регіонах, також аналіз ступеня розвитку та розробка рекомендацій для удосконалення діяльності в цій сфері.

Для проведення дослідження використовувалися наступні методи: абстрактно-логічний метод (для теоретичного узагальнення, критичного аналізу публікацій вітчизняних і зарубіжних

учених); метод узагальнення (для узагальнення змісту й визначення сутності діяльності з екотуризму та формулювання висновків); графоаналітичний метод (при оцінюванні динаміки відносних і абсолютних показників діяльності підприємств). За допомогою прийому SWOT-аналізу досліджено структуру впливу факторів на розвиток сфери діяльності. Результати досліджень зображені з використанням схематичних та графічних методів.

Практичну цінність мають представлені у дослідженні рекомендації удосконалення організації діяльності підприємств, що займаються екологічним туризмом. Вказані рекомендації можуть бути використані в організації удосконалення надання послуг з екологічного туризму в Україні та у Запорізькій області зокрема.

Екологічна домінанта Глобальної програми сталого розвитку базується у більшості положень на викликах та пріоритетах.

Сучасний етап розвитку людської цивілізації характеризується загостренням системних суперечностей між зростаючими потребами суспільства та обмеженими можливостями природного середовища. У цьому контексті екологічна складова Програми сталого розвитку, прийнятої на Саміті ООН у 2015 році («Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [26]), виступає не просто як окремий напрям, а як фундамент для виживання людства.

Глобальні екологічні цілі (ЦСР) є своєрідними векторами розвитку життя суспільства.

З 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) безпосередньо до екологічного блоку належать такі.

- Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату. Це центральний елемент програми, що вимагає від країн негайних дій щодо скорочення викидів парникових газів та адаптації до кліматичних аномалій.
- Ціль 14 та 15. Збереження морських та сухопутних екосистем. Мова йде про захист біорізноманіття, боротьбу з деградацією земель (опустелюванням) та зупинку втрати лісових масивів.

• Ціль 6 та 12. Чиста вода та відповідальне споживання. Встановлюють орієнтири для раціонального використання ресурсів та переходу до циркулярної економіки (економіки замкненого циклу).

Механізми реалізації екологічної стратегії включають реалізацію екологічного компоненту програми у світі, котрий ґрунтується на концепції «Зеленого курсу» (Green Deal). Основними інструментами тут виступають:

— декарбонізація економіки через поступову відмову від викопного палива на користь відновлюваних джерел енергії (сонце, вітер, водень);
— еко-інновації завдяки впровадженню технологій, що мінімізують антропогенне навантаження на довкілля ще на етапі проєктування виробництва;
— зелене фінансування з наданням інвестиційних преференцій проєктам, що відповідають високим екологічним стандартам (ESG-критеріям).

Екологічна складова сталого розвитку сьогодні трансформується з етичного обов'язку у жорстку економічну необхідність. Без збереження екосистемних послуг (чисте повітря, родючі ґрунти, питна вода) досягнення економічного процвітання та соціальної справедливості є неможливим. Для України інтеграція в глобальний екологічний порядок денний є ключовим фактором не лише післявоєнного відновлення, а й повноцінного входження до спільноти розвинених держав.

Специфіка глобальних проблем сталого розвитку (бідність, соціальна нерівність, безробіття, екологічні проблеми тощо) для України вимагає розробки шляхів її вирішення, які б влаштували всіх учасників соціо-еколого-економічних відносин (рис. 1).

Зазначені на рисунку 1 проблеми мають кумулятивний характер: бідність та соціальна нерівність обмежують доступ населення до якісної освіти та охорони здоров'я, що, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність людського капіталу на ринку праці та провокує зростання безробіття. Водночас екологічні проблеми, спричинені

застарілими технологіями виробництва, негативно впливають на здоров'я нації, створюючи додаткове навантаження на соціальну систему держави.



Рисунок 1 — Специфіка глобальних проблем сталого розвитку для України

Джерело: розробка автора

Розв'язання цієї багатовекторної кризи потребує впровадження моделі інклюзивного зростання, яка базується на трьох фундаментальних засадах:

1) економічна стійкість: стимулювання самозайнятості та підтримка малого бізнесу, особливо у сільській місцевості (через розвиток агротуризму та крафтового виробництва), що дозволить одночасно знизити рівень бідності та безробіття;
2) екологічна модернізація: впровадження енергоефективних технологій та засад циркулярної економіки, що дозволить відокремити економічне зростання від процесу деградації довкілля (ефект декаплінгу);
3) соціальна справедливість: реформування системи соціального захисту та забезпечення рівного доступу до ресурсів, що мінімізує ризики соціальної напруженості та сприятиме консолідації суспільства навколо ідей сталого розвитку.

Особливе місце у системі соціо-еколого-економічних відносин України посідає інституційний фактор. Лише за умови ефективного врядування, прозорості прийняття рішень та подолання корупції

можливо забезпечити синергію між інтересами бізнесу, держави та громади. Таким чином, перехід до сталого розвитку для України є не лише екологічним чи економічним викликом, а передусім питанням докорінної трансформації суспільного світогляду та державної політики у відповідності до глобальних Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року.

Термін «декаплінг» (від англ. decoupling — роз'єднання, розрив зв'язків) у контексті сталого розвитку є одним із ключових індикаторів успішності екологічної та економічної політики держави.

У даному контексті це поняття пояснюється як стратегічна ситуація, за якої темпи економічного зростання (зазвичай вимірюються через ВВП) випереджають темпи зростання негативного впливу на довкілля (викиди CO2, використання ресурсів, утворення відходів).

Наукова концепція декаплінгу базується на розриві прямої залежності між добробутом суспільства та деградацією природи. Традиційно індустріальний розвиток супроводжувався лінійним зростанням споживання енергії та ресурсів. Декаплінг доводить, що економіка може зростати без пропорційного збільшення екологічного тиску. На думку Т. Пушкарьової «..водночас поняття «декаплінг» в узвичаєному тлумаченні позначується як показник (індекс, індикатор) розмежування між рівнем економічного зростання та рівнем використання ресурсів на певному часовому зрізі» [31, с. 125].

При цьому «…за допомогою декаплінгу вимірюється розрив між економічним зростанням та екологічним тиском, але якщо в економіці не зафіксовано економічне зростання при досить швидких темпах використання ресурсів, то таке явище пояснюється негативним декаплінгом — оверкаплінгом. Саме декаплінг дозволяє оцінити ефективність діяльності інституцій з боку мінімізації екологічного збитку» [39].

Виділяють два основні типи декаплінгу.

1. Відносний декаплінг: екологічний показник продовжує зростати, але повільніше, ніж показник економічного зростання. Тобто

шкода довкіллю збільшується, але інтенсивність використання ресурсів на одиницю ВВП знижується.

2. Абсолютний декаплінг: економіка зростає, тоді як екологічний тиск стабілізується або знижується в абсолютних показниках. Це є ідеальною моделлю для «зеленого» переходу та ключовою метою Європейського зеленого курсу.

Однак «…дискусії навколо розвитку і посилення регуляторного інструментарію політики де каплінгу розгортаються із новою потужністю» [25, с. 53].

Прикладом може бути інтерпретація В. Панченко та Ю. Пінчук: «…політика стримування Китаю, проголошена США, знаходить своє відображення у політиці декаплінгу. Маючи різноманітні форми прояву, і при цьому не буду чи жорстко регламентованою, політика декаплінгу орі єнтована на:

1) переформатування ланцюгів створен ня вартості та ланцюгів поставок і їх насильницького руйнування не з економічних, а із політичних міркувань;
2) ініціювання нових френдшорних та ніашорних форм міжнародної торгівлі;
3) адаптацію агресивної промис лової політики, спрямованої на підтримку експансії на ціональних виробників як на внутрішньому, так і на зов нішньому ринку» [25, с. 52].

Перелічимо фактори, що забезпечують ефект декаплінгу в Україні. Зокрема це:

— технологічна модернізація: перехід від ресурсомістких виробництв (стара металургія) до високотехнологічних секторів та сфери послуг (IT, креативні індустрії);
— енергоефективність: впровадження технологій, що дозволяють виробляти більше продукції з меншою кількістю енерговитрат;
— еко-інновації та рециклін: впровадження циркулярної економіки, де відходи одного процесу стають сировиною для іншого, що зменшує потребу у видобутку первинних ресурсів.

Також акцент щодо використання цього терміна дозволяє перевести дискусію з площини «економіка проти екології» у площину «економіка завдяки екології». Для України в контексті післявоєнного відновлення досягнення абсолютного декаплінгу є стратегічним завданням. Це означає, що відбудова промислових потужностей має відбуватися на такому рівні енерго- та ресурсоефективності, щоб кожен відсоток зростання ВВП супроводжувався реальним зменшенням навантаження на довкілля.

Наразі у складі екологічних проблем можна виокремити наступні.

Нестача питної води, забруднення повітря та відходи — ці проблеми є найбільш нагальними для українців згідно з результатами роботи Держекоінспекції та згідно з опитуванням Інституту Горшеніна та Представництва Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні.

Деталізація зазначених викликів дозволяє виокремити основні детермінанти екологічної дестабілізації в країні:

Близько 80 % водних об'єктів України забруднені скидами неочищених промислових та комунальних стічних вод. Крім того, кліматичні зміни спричиняють обміління річок, що у поєднанні з інтенсивним використанням фосфатовмісних мийних засобів призводить до евтрофікації (цвітіння) водойм.

У промислових агломераціях рівень концентрації пилу, діоксиду азоту та формальдегіду стабільно перевищує гранично допустимі норми. Основними джерелами залишаються застарілі технології теплоенергетики та стрімке збільшення кількості вживаного автотранспорту з низьким екологічним класом.

Понад 90 % твердих побутових відходів в Україні досі захоронюються на полігонах, більшість із яких перевантажені або не відповідають нормам екологічної безпеки. Вкрай низький рівень рециклінгу (переробки) створює критичне навантаження на ґрунтові води та земельні ресурси.

Сучасна екологічна ситуація додатково обтяжується наслідками воєнних дій, які спричинили безпрецедентне забруднення територій

залишками техніки, пально-мастильними матеріалами та продуктами детонації. Це призводить до хімічного отруєння ґрунтів, яке має довготривалий характер і потребуватиме десятиліть для повної рекультивації.

Таким чином, розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, що включає не лише жорсткий державний нагляд, а й перехід до моделі циркулярної економіки, стимулювання впровадження найкращих доступних технологій (НДТ) та активну залученість територіальних громад до управління ресурсами на місцях. Це є необхідною умовою для забезпечення права громадян на безпечне для життя і здоров'я довкілля, закріпленого статтею 50 Конституції України.

Згідно з результатами опитування, в Україні серед екологічних проблем, якими найбільше переймаються респонденти — забруднення водойм та дефіцит питної води (51,0 %), зростання кількості побутових та промислових відходів (45,9 %) та забруднення атмосферного повітря (38,1 %) [38].

Ці дані корелюються і з результатами роботи Держекоінспекції. Зокрема, протягом минулих років ДЕІ провела найбільше перевірок у сфері поводження з відходами та в частині атмосферного повітря. А у сфері водних ресурсів інспекція за рік розрахувала понад 188 мільйонів гривень збитків за такі порушення, як скиди забруднюючих речовин у водойми, засмічення річок тощо.

Наприклад, зараз 22 % населення не мають доступу до системи централізованого вивозу сміття, яку мають організовувати органи місцевого самоврядування.

Крім того, Держекоінспекція неодноразово фіксувала кричущі випадки недотримання природоохоронного законодавства, які допускаються органами місцевої влади. Так, ДЕІ подала до суду на Львівську міську раду та Львівську обласні державну адміністрацію з вимогою усунути низку порушень у сфері поводження з відходами. Подібні випадки стаються, зокрема, тому, що в Україні досі існують штрафи, розміром 85 гривень. Втім такі мізерні суми не

можуть сприяти тому, щоб посадові особи утримувались від порушень. Щоб ситуація змінилась і влада на місцях почала діяти ефективніше, необхідно збільшувати штрафні санкції за порушення природоохоронного законодавства.

Наразі весь світ приходить до розуміння важливості захисту довкілля. Зокрема, Європейський союз розпочав втілення амбітного Європейського зеленого курсу, який переставить всі галузі людської діяльності на рейки сталого розвитку [15]. Ця стратегічна ініціатива ставить за мету перетворення Європи на перший кліматично нейтральний континент до 2050 року. Вона передбачає не лише зменшення викидів парникових газів, а й повну трансформацію економічної моделі через декарбонізацію енергетики, розвиток «чистого» транспорту та впровадження стратегії «Від ферми до виделки» (Farm to Fork) у сільському господарстві.

Для України інтеграція в Європейський зелений курс є не лише питанням екологічної безпеки, а й ключовою умовою збереження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Зокрема, запровадження Європейським Союзом механізму прикордонного вуглецевого коригування (CBAM) вимагає від українських експортерів швидкої модернізації виробничих потужностей відповідно до європейських екологічних стандартів.

У межах виконання зобов'язань щодо кліматичної нейтральності, Україна повинна зосередити зусилля на таких напрямах:

— через масштабну термомодернізацію житлового фонду та промислових об'єктів для зниження енергоємності ВВП з метою підвищення енергоефективності;
— використання потенціалу газотранспортної системи для транспортування «зеленого» водню, що може стати новим вектором енергетичної співпраці з ЄС для розвитку водневої енергетики;
— розширення площ лісових насаджень та відновлення торфовищ як природних поглиначів вуглецю з метою збереження природних екосистем.

Таким чином, синхронізація національної екологічної політики з європейським вектором створює унікальне «вікно можливостей» для залучення зелених інвестицій та інноваційних технологій. Це дозволить Україні не просто відновити зруйновану війною інфраструктуру, а здійснити якісний технологічний стрибок, побудувавши сучасну, екологічно безпечну та ресурсоефективну економіку.

Ефективна імплементація вимог Європейського зеленого курсу потребує значних фінансових ресурсів, які Україна може залучити через спеціалізовані міжнародні фонди та програми підтримки ЄС. Це дозволить пом'якшити соціально-економічне навантаження на регіони, що найбільше залежать від викопного палива, та стимулювати інновації в екологічній сфері.

Серед ключових інструментів фінансування варто виокремити:

- програма LIFE: головний фінансовий інструмент ЄС, спрямований виключно на охорону довкілля та кліматичні заходи. Участь України в цій програмі відкриває доступ до грантів для проєктів із відновлення біорізноманіття, очищення стічних вод та впровадження циркулярної економіки на рівні громад;
- механізм справедливого переходу (Just Transition Fund): критично важливий інструмент для трансформації вугільних регіонів України (зокрема, Донецької та Львівської областей). Він передбачає фінансування перекваліфікації працівників, створення нових «зелених» робочих місць та рекультивацію територій шахт;
- фонд декарбонізації: національний інструмент, що наповнюється за рахунок екологічного податку на викиди CO_2 і спрямовується на проєкти з енергоефективності та відновлюваної енергетики.

Крім того, важливою умовою доступу до європейського фінансування є впровадження Зеленої таксономії ЄС — системи класифікації видів економічної діяльності, що вважаються екологічно сталими. Це дозволить інвесторам чітко ідентифікувати проєкти, що

сприяють захисту довкілля, та мінімізувати ризики «грінвошингу» (імітації екологічної відповідальності).

Таким чином, комбінування внутрішніх реформ із використанням потужних фінансових важелів ЄС дозволить Україні не лише виконати міжнародні зобов'язання, а й трансформувати екологічну кризу в економічну перевагу, забезпечивши стійке майбутнє для нації.

Отже, законодавче регулювання стратегії екологічної політики України зводиться до забезпечення врегулювання вищеозначених проблем.

Екологічна політика України, яка тривалий час орієнтувалася на подолання негативних наслідків, має ґрунтуватися на їхньому запобіганні, усуненні першопричин їх виникнення та займатися покращенням якості довкілля, а отже — і поліпшенням якості життя кожного українця. Закон України про «Основні засади (стратегії) державної екологічної політики України на період до 2030 року» врегульовує ці питання, зокрема, серед основних завдань Стратегії — суттєве підвищення екологічної свідомості громадян, поширення екологічних цінностей та популяризація екологічної освіти. Засадничими цілями екостратегії-2030 є також сталий розвиток та збалансоване використання природних ресурсів, обов'язкова присутність екологічних вимог в усіх сферах життєдіяльності, зменшення екологічних ризиків та належне екологічне врядування [14].

У свою чергу основними векторами реалізації Стратегії мають бути превентивні механізми, економічні стимули, цифровізація та євроінтеграція як запорука модернізації економіки.

Втім реалізація цих цілей потребує переходу від декларативних намірів до практичного впровадження інструментів стратегічної екологічної оцінки (СЕО) та оцінки впливу на довкілля (ОВД). Це дозволить ще на стадії проектування державних програм або бізнес-ініціатив виявляти потенційні загрози для екосистем і мінімізувати їх. Особливе значення у контексті «Екостратегії-2030» має принцип «забруднювач платить», який стимулює суб'єктів господарювання інвестувати в екологічну модернізацію виробництва, замість сплати низьких за своїм розміром екологічних штрафів.

Крім того, гармонізація українських стандартів із вимогами Європейського зеленого курсу (European Green Deal) вимагає не лише посилення контролю, а й створення прозорої системи екологічного моніторингу. Це забезпечить об'єктивність оцінювання антропогенного навантаження на довкілля та підвищить рівень довіри міжнародних інвесторів до екологічних проєктів в Україні. Рисунок 2 візуалізує етапи здійснення стратегічної екологічної оцінки (СЕО) у процесі планування державного та регіонального розвитку (рис. 2).

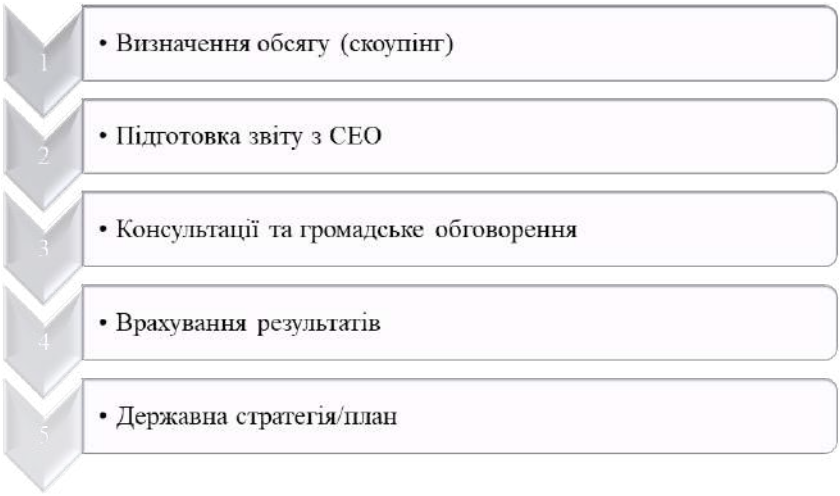


Рисунок 2 — Етапи здійснення стратегічної екологічної оцінки (СЕО) у процесі планування державного та регіонального розвитку

Джерело: розробка автора

Важливою складовою екологічного врядування є розвиток цифрової екології (E-Environment). Створення єдиної відкритої платформи екологічних даних дозволить громадянам здійснювати громадський контроль за станом повітря, води та лісових ресурсів. Це безпосередньо сприяє підвищенню екологічної свідомості,

оскільки відкритість інформації формує попит суспільства на «зелені» зміни та відповідальне споживання.

Зрештою, успішне виконання Стратегії до 2030 року неможливе без гармонізації національного законодавства із європейським екологічним правом. Це передбачає не лише копіювання директив ЄС, а й глибоку структурну перебудову енергетичного, аграрного та транспортного секторів України. Таким чином, екологічна політика стає не обмежувальним фактором, а драйвером інноваційного розвитку, що забезпечує довгострокову стійкість держави в умовах глобальних кліматичних змін.

Процеси глобалізації та суспільних трансформацій підвищили пріоритетність збереження довкілля, а отже, потребують від України вжиття термінових заходів. Протягом тривалого часу економічний розвиток держави супроводжувався незбалансованою експлуатацією природних ресурсів, низькою пріоритетністю питань захисту довкілля, що унеможливлювало досягнення збалансованого (сталого) розвитку [6].

Так, за даними SaveEcoBot найбільш забрудненим регіональними центрами є Запоріжжя — PM 2,5, Кропивницький — PM 2,5, Харків — PM 2,5, Дніпро — PM 2,5, Полтава — PM 2,5. Тим часом, найбільш забрудненим населеним пунктом зафіксовано місто Підгородне (Дніпропетровська область) з індексом 116 PM 2,5, що вважається шкідливим рівнем для чутливих групп [34].

За даними джерела [28] у 2021 році викиди парникових газів в нашій країні склали 341,5 млн т CO_2-еквіваленту (з урахування сектору «Землекористування, зміни в землекористуванні та лісове господарство»). Це на 62,5 % менше від обсягу 1990 року, однак на 7,5 % більше відносно 2020 року, через відновлення економіки країни після COVID-19.

Проте, починаючи з 2022 року, екологічний ландшафт України зазнав докорінних деструктивних змін внаслідок повномасштабної збройної агресії. Окрім традиційних промислових викидів, критичним фактором деградації довкілля стало пряме ураження об'єктів

критичної інфраструктури, лісові пожежі на великих площах та забруднення ґрунтів продуктами детонації боєприпасів. За попередніми оцінками, додаткові викиди парникових газів, спричинені воєнними діями, становлять десятки мільйонів тонн CO_2-еквіваленту, що ставить під загрозу виконання Україною зобов'язань у межах Паризької угоди.

У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження Європейського зеленого курсу (European Green Deal), який має стати дорожньою картою для післявоєнної відбудови України. Ключовими напрямами трансформації мають стати:

— модернізація системи моніторингу повітря: перехід від епізодичних замірів до автоматизованих постів спостереження в режимі реального часу, інтегрованих у загальноєвропейську мережу;
— декарбонізація енергетики: поступова відмова від вугільної генерації на користь відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), що дозволить знизити концентрацію часток PM 2,5 у промислових регіонах;
— екологізація аграрного сектору: впровадження методів точного землеробства для зменшення викидів закису азоту та збереження органічного вуглецю в ґрунтах.

З огляду на викладене, стратегічне планування розвитку України до 2030 року повинно базуватися на принципі «Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було). Це означає, що відновлення промислового потенціалу має відбуватися виключно на базі найкращих доступних технологій (НДТ), які мінімізують транскордонне забруднення та сприяють досягненню кліматичної нейтральності до 2050 року. Таким чином, екологічна політика держави перетворюється з другорядної сфери на фундамент національної безпеки та економічної конкурентоспроможності на міжнародній арені. У цьому контексті екологічний туризм постає як один із ключових інструментів реалізації такої політики, оскільки він дозволяє гармонізувати інтереси охорони довкілля з потребами економічного

розвитку територіальних громад. Це забезпечує збереження природної спадщини, одночасно створюючи робочі місця та стимулюючи розвиток супутніх секторів економіки.

Для врегулювання питань з екологічно орієнтованого провадження господарської діяльності суб'єкти господарювання мають керуватись переліком законодавчих та нормативних актів (табл. 1).

Таблиця 1 — Перелік законодавчих та нормативних актів для екологічно орієнтованого провадження господарської діяльності суб'єктів господарювання в Україні

№ з/п	Рік опублікування	Назва	Джерело
1	2	3	4
1	1996	Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату № 435/96-ВР від 29.10.96, ВВР, 1996, № 50, ст. 277 [32]	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_044#Text
2	1997	Кіотський протокол до Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату від 11.12.1997 [20]	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_801#Text
3	2004	Про ратифікацію Кіотського протоколу до Рамкової Конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату від 4 лютого 2004 року № 1430-IV [30]	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1430-15#Text
4	2010	Директива Європейського Парламенту і Ради 2010/75/ЄС від 24 листопада 2010 року про промислові викиди (інтегрований підхід до запобігання забрудненню та його контролю) [13]	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_004-10#Text

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
5	2014	Постанова Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року від 6 серпня 2014 р. № 385 [29]	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#n11
6	2015	Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» від 25 вересня 2015 року [33]	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D1%80#Text
7	2016	Закон України Про ратифікацію Паризької угоди Від 14 липня 2016 року № 1469-VIII [17]	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_l61#n3
8	2019	Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII [16]	https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text

Джерело: розробка автора

Основними засадами державної екологічної політики є:

— збереження такого стану кліматичної системи, який унеможливить підвищення ризиків для здоров'я та благополуччя людей і навколишнього природного середовища;
— досягнення Україною Цілей Сталого Розвитку (ЦСР), які були затверджені на Саміті Організації Об'єднаних Націй зі сталого розвитку у 2015 році;
— сприяння збалансованому (сталому) розвитку шляхом досягнення збалансованості складових розвитку (економічної, екологічної, соціальної), орієнтування на пріоритети збалансованого (сталого) розвитку;

— інтегрування екологічних вимог під час розроблення і затвердження документів державного планування, галузевого (секторального), регіонального та місцевого розвитку та у процесі прийняття рішень про провадження планованої діяльності об'єктів, які можуть мати значний вплив на довкілля;
— міжсекторальне партнерство та залучення заінтересованих сторін;
— запобігання виникненню надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру, що передбачає аналіз і прогнозування екологічних ризиків, які ґрунтуються на результатах стратегічної екологічної оцінки, оцінки впливу на довкілля, а також комплексного моніторингу стану навколишнього природного середовища;
— забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги на території України, підвищення рівня екологічної безпеки в зоні відчуження;
— забезпечення невідворотності відповідальності за порушення природоохоронного законодавства;
— застосування принципів перестороги, превентивності (запобігання), пріоритетності усунення джерел шкоди довкіллю, «забруднювач платить»;
— відповідальність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування за доступність, своєчасність і достовірність екологічної інформації;
— стимулювання державою вітчизняних суб'єктів господарювання, які здійснюють скорочення викидів парникових газів, зниження показників енерго- та ресурсоємності, модернізацію виробництва, спрямовану на зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище, у тому числі вдосконалення системи екологічного податку за забруднення довкілля та платежів за використання природних ресурсів;

— упровадження новітніх засобів і форм комунікацій та ефективної інформаційної політики у сфері охорони навколишнього природного середовища.

Досягнення цілей державної екологічної політики здійснюється двома етапами:

— до 2025 року передбачалась стабілізація екологічної ситуації шляхом закріплення змін у системі державного управління, які відбулися шляхом реформування системи державного екологічного управління, імплементації європейських екологічних норм і стандартів, удосконалення систем екологічного обліку та контролю, впровадження фінансово-економічних механізмів стимулювання екологічно орієнтованих структурних перетворень в економіці, впровадження механізмів стимулювання підприємств до енергоефективності, впровадження електронного урядування, поширення екологічних знань, а також підвищення екологічної свідомості суспільства, інформатизація сфери охорони навколишнього природного середовища та природокористування усіх рівнів;
— до 2030 року передбачається досягнення істотних зрушень щодо покращення стану навколишнього природного середовища шляхом збалансованості між соціально-економічними потребами та завданнями у сфері збереження навколишнього природного середовища, забезпечення розвитку екологічно ефективного партнерства між державою, суб'єктами господарювання та громадськістю, сталого низьковуглецевого розвитку, який стане додатковим стимулом соціально-економічного розвитку України.

Очікувані результати вбачаються у наступних положеннях.

У 2030 році Україна має досягти такого рівня збалансованого (сталого) розвитку, за якого залежність від використання невідновлювальних природних ресурсів та забруднення навколишнього природного середовища будуть зведені до екосистемно прийнятних рівнів.

До 2030 року Україна має впровадити систему ефективного управління для забезпечення збалансованого користування природними ресурсами з урахуванням необхідності забезпечення ними прийдешніх поколінь.

Для забезпечення виходу України на міжнародні та європейські ринки має бути передбачено здійснення заходів, що гарантують впровадження міжнародних стандартів управління довкіллям і екологічного маркування продукції, прискорення інформатизації сфери охорони довкілля та використання природних ресурсів, створення національної багаторівневої інфраструктури управління геоекологічними даними та загальнодержавної екологічної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи забезпечення доступу до екологічної інформації.

В Україні будуть створені умови для подальшого забезпечення розвитку екологічної мережі, створення репрезентативної та ефективно керованої системи територій та об'єктів природно-заповідного фонду, в тому числі за рахунок екологічного відновлення порушених, засолених і деградованих ґрунтів та ґрунтів, забруднених унаслідок Чорнобильської катастрофи, а також розширено заповідні території для збереження в природному стані найбільш типових природних комплексів Полісся.

Розвиток екосистемних послуг дасть змогу створити можливості для сталого розвитку суспільства та екосистеми. Біологічне різноманіття України, яке надає екосистемні послуги, до 2030 року повинно бути збереженим, оціненим і відповідним чином відновленим.

Наведемо актуалізовані проблемні питання щодо економічної інтеграції, зокрема впровадження елементів циркулярної економіки та системи національних рахунків; технологічної відповідальності з посиланнями на європейські стандарти (INSPIRE); врахування необхідності рекультивації територій після бойових дій; акценту на економічній оцінці біорізноманіття як інструменту управління.

Важливим аспектом реалізації зазначених цілей є перехід до циркулярної економіки, що передбачає мінімізацію відходів

та максимізацію життєвого циклу ресурсів. Це дозволить знизити антропогенний тиск на біоту та сприятиме декарбонізації промислового сектору. Впровадження принципів «зеленого» економічного зростання потребує не лише технологічного переоснащення, а й реформування фінансових інструментів, зокрема через механізми екологічного оподаткування та стимулювання інвестицій у природоорієнтовані рішення (Nature-based Solutions). Концептуальна модель циркулярної економіки та замкненого циклу використання ресурсів у системі сталого розвитку подана на рисунку 3.

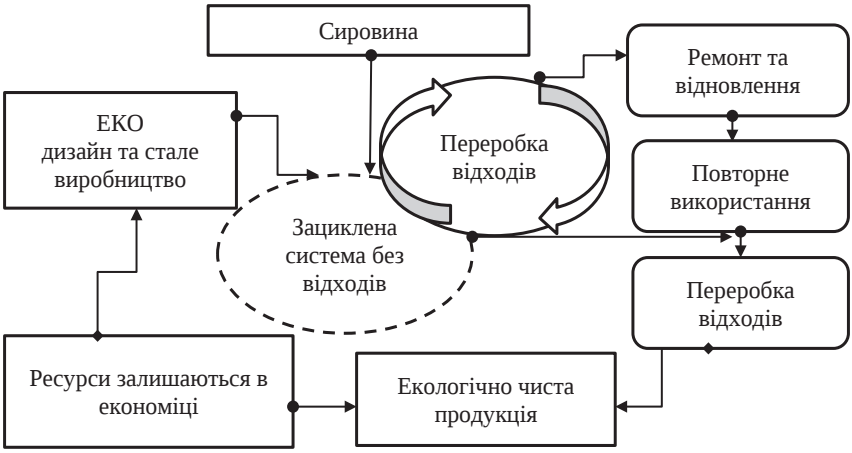


Рисунок 3 — Концептуальна модель циркулярної економіки та замкненого циклу використання ресурсів у системі сталого розвитку

Джерело: розробка автора

Зауважимо, що «…випуск продукції в Україні характеризується високою матеріаломісткістю продукту, використанням застарілої техніки та технологій, що призводить до збільшення екологічного тиску. Тому для вирішення такої проблеми необхідним є розвиток інноваційного співробітництва для випуску інноваційного продукту в умовах нової моделі циркулярної економіки» [39].

Окрему увагу слід приділити моніторингу та делімітації екосистемних послуг. Для об'єктивної оцінки природного капіталу України необхідно розробити методику економічної вартісної оцінки біорізноманіття, що дозволить інтегрувати екологічні показники у систему національних рахунків. Це стане підґрунтям для створення ринку екосистемних послуг, де збереження лісових масивів чи водно-болотних угідь матиме чітку фінансову цінність.

У контексті післявоєнного відновлення, пріоритетом стає рекультивація територій, що зазнали прямого фізичного та хімічного впливу внаслідок бойових дій. Створення інтегрованої системи управління геоекологічними даними має базуватися на принципах сервісів Copernicus та інфраструктури просторових даних INSPIRE, що забезпечить повну сумісність українських екологічних реєстрів із загальноєвропейськими стандартами.

Зрештою, трансформація системи управління довкіллям до 2030 року має супроводжуватися посиленням екологічної освіти та просвіти. Формування нової екологічної свідомості суспільства та бізнесу є фундаментальною умовою для переходу від моделі споживання до моделі сталого співіснування з довкіллям, що гарантуватиме екологічну безпеку та стійкість національної економіки в довгостроковій перспективі.

У контексті аналізу сучасних моделей функціонування екологічного туризму як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Основна увага приділяється вивченню механізмів створення стійкого туристичного продукту, який базується на принципах збереження природних екосистем та підтримки добробуту місцевих громад.

У межах лослідження розглядається вітчизняний досвід розбудови екомережі та інтеграції об'єктів природно-заповідного фонду (національних парків, заповідників) у систему рекреації. Водночас аналізується закордонна практика (досвід країн ЄС), де екотуризм виступає потужним інструментом регіонального розвитку. Особливий акцент зроблено на порівняльному аналізі стандартів сертифікації «зелених» послуг, системі маркування маршрутів та ролі

державно-приватного партнерства у залученні інвестицій для розвитку м'якої інфраструктури.

Для наочності матеріалу досліджується потенціал та специфіка розвитку екотуризму в умовах індустріально розвиненого регіону. Зокрема, Запорізька область розглядається як унікальний полігон для поєднання промислового та природного ландшафтів, де ключовим об'єктом екологічної рекреації є Національний заповідник «Хортиця», а також узбережжя Азовського моря та приазовські лимани.

Опис включає наступні аспекти:

— природно-ресурсний потенціал з аналізом заповідних територій області (наприклад, Приазовський національний природний парк), які є осередками біорізноманіття та приваблюють любителів орнітологічного туризму (birdwatching) та наукових експедицій;
— трансформація іміджу з означенням стратегій переходу регіону від суто індустріального профілю до «зеленого» туристичного напрямку через розвиток сільського туризму в районах області та створення екостежок у плавневих зонах Дніпра;
— проблематика та виклики з висвітленням сучасних загроз для екосистем регіону, пов'язаних із техногенним навантаженням та наслідками воєнних дій, що потребує специфічних підходів до екологічного менеджменту та відновлення туристичних локацій.

Завдяки наявному туристичному потенціалу до найбільш популярних видів туризму Запорізького регіону можемо віднести рекреаційний, культурнопізнавальний та індустріальний туризм [10]. Розвитку регіонального рекреаційного туризму, перш за все, сприяє його географічне положення. Південь області омивається водами Азовського моря, берегова лінія якого, в межах області, складає понад 300 км. В цілому рекреаційні території складають майже 15 % площі регіону. Всього на Азовському узбережжі та в акваторії Дніпра функціонує близько 500 оздоровчих закладів [11]. Сприятливий

клімат, бальнеологічні та пелоїдні лікувальні ресурси, Азовське море є дуже привабливими для туристів. Індустріальний вид туризму є досить унікальним і його може пропонувати лише декілька областей України. В Запорізькій області він розвивається завдяки наявності близько 280 промислових підприємств. Загалом, природно-заповідний фонд області налічує 349 об'єктів, з них державне значення мають 15 об'єктів, місцеве значення — 334 територій. Щодо історикокультурного потенціалу, то станом на 01.01.2021 р. під охороною держави на території регіону перебуває 8400 об'єктів, у тому числі пам'яток історії — 1700, пам'яток археології — 6563, пам'яток монументального мистецтва — 32, науки і техніки — 20, музеїв — 24 [24]. Найбільш перспективними напрямками розвитку регіональної туристичної галузі виокремлюються такі види туризму, як: гастрономічний, сільський (зелений), подієвий і екологічний. Традиція частування на свята поступово перейшла до проведення окремих гастрономічних заходів: «Пікнік на Райдузі», «Всеукраїнський фестиваль домашньої консервації в Запоріжжі», «Щедра осінь: Свято врожаю в Запоріжжі», гастрономічний тур «Вино та равлики» тощо. Подієвий туризм характеризується проведенням фестивалів різного спрямування: Всеукраїнський козацький фестиваль «Покрова на Хортиці», фестиваль «Покровський ярмарок», музичний фестиваль "Khortytsia Freedom", фестиваль атмосферної музики "Zaporizhzhia Jazzy", Міжнародний кінофестиваль "ZIFF", фестиваль фарб або «Холі-фест» й ін. Упродовж передвоєнних років в області почав розвиватися сільський туризм, приваблюючи все більше туристів. У регіоні функціонує 37 садиб, які пропонують відвідувачам різноманітний відпочинок. Завдяки великій кількості об'єктів і територій природно-заповідного фонду в регіоні екологічний туризм підвищує свою привабливість. Походи на природоохоронних територіях, ходіння на байдарках, вивчення водної флори плавневої частини Хортиці, пішохідні екскурсії сприяють підвищенню екологічної культури населення і знайомству з природою рідного краю. Задля більшого просування екологічного туризму його почали активно поєднувати

зі спортивним і екстремальним туризмом (стрибки з парашутом, польоти на дельтаплані, роуп-джампінг тощо). На жаль, вторгнення рф на територію України і віднесення Запорізької області до зони активних бойових дій, призупинило регіональний розвиток туризму. Та, після перемоги, туристична галузь розпочне своє відновлення і до визначеного переліку перспективних напрямків додасться ще й воєнний туризм — відвідання Музею зброї, об'єктів, які зазнали руйнувань, виставок і галерей, які представляють картини художників, присвячені воєнній тематиці та ін.

Екотуризм (зелений туризм) — один з видів відпочинку, який передбачає відвідування природних територій, незайманих рукою людини. Популярність цього напрямку в Україні зростає з року в рік. Особливо великим попитом користуються Карпати. Тут зосереджені безліч дивовижних рослин і незаймані людиною природні об'єкти.

Екотуризм — вид подорожі, який передбачає не тільки відпочинок в мальовничому куточку, а й спосіб здобуття душевної рівноваги, гармонії та балансу. Щоб побачити максимально широке розмаїття рослин Карпат, рекомендується виїжджати сюди навесні та влітку.

Зелений туризм в Карпатах надає туристам можливість милуватися первозданною красою природи під час росту й цвітіння древніх представників рослинного світу, які характерні тільки для цього регіону. Багато тутешніх рослин занесено до Червоної Книги та можуть повністю зникнути з лиця Землі. Тому можна сміливо говорити про те, що подібний відпочинок відрізняється екологічністю.

Крім того, екотуризмом можна займатися з метою всебічної освіти, виховання підростаючого покоління, оскільки він пробуджує у дітей усвідомлення унікальності та крихкості природи, вчить бережного ставлення до флори і фауни.

Розвиток екотуризму в Карпатському регіоні базується на принципі мінімального антропогенного впливу, що передбачає використання екологічно чистих видів транспорту, обмеження кількості відвідувачів на вразливих локаціях та обов'язкову утилізацію відходів за принципом "Zero Waste". Це перетворює туризм із фактора

ризику на інструмент збереження біорізноманіття, оскільки частина коштів від туристичних зборів спрямовується на фінансування природоохоронних заходів у межах національних природних парків та біосферних заповідників.

Важливою складовою сучасного екотуризму в Карпатах є етноекологічний аспект. Поєднання природних багатств із автентичною культурою місцевих громад (традиційне полонинське господарство, народні промисли, автентична кухня) створює унікальний туристичний продукт. Це сприяє не лише збереженню культурної спадщини, а й стимулює економічний розвиток гірських територій, створюючи нові робочі місця та запобігаючи міграції сільського населення.

З огляду на стратегію розвитку України до 2030 року, екотуризм має стати фундаментом для формування екологічного каркасу рекреації. Це передбачає створення розгалуженої мережі маркованих екостежок, оглядових майданчиків та візит-центрів, які б забезпечували інформаційний супровід та безпеку туристів.

Сільський екотуризм у Карпатах представлено за наступними мальовничими місцями (табл. 2).

Таблиця 2 — Місця сільського екотуризму у Карпатах

№ з/п	Назва місця	Зміст
1	2	3
1	Синевир	Невелике село з досить цікавою давньою історією — яка починається з панування імперії Габсбургів у цих землях. Село знаходиться неподалік від відомого високогірного однойменного озера
2	Дземброня	Високогірне гуцульське селище вдалині від міської метушні — ідеальне місце для проведення відпустки всією сім'єю на природі. Звідси починаються туристичні маршрути на гору Піп Іван
3	Кваси	Мальовниче село в Закарпатській області відоме своїми мінеральними джерелами. Історичний центр ліжникарства — родзинки гуцульської культури

Продовження таблиці 2

1	2	3
4	Волосянка	Волосянка — село в Сколівському районі Львівської області, розташоване в долині річок Славка та Ялинкувате серед гір Сколівських Бескидів
5	Тухля	Село у Львівській області, що лежить у вузькій долині річки Опір та з усіх боків оточене горами. Селище тісно пов'язане з життям та творчістю І. Франка
6	Криворівня	Старовинне гуцульське високогірне селище, що лежить у вигину річки Чорний Черемош в мальовничій долині біля підніжжя гір Варитин та хребту Ігрець
7	Гута	Невелике село, що розкинулося на схилах гірського масиву Горгани. Неподалік знаходиться найвища точка Горган — вершина Сивуля (1836 м)
8	Шешори	Мальовниче гуцульське село тягнеться на кілька кілометрів вздовж річки Пістиньки. Шешорські гори покриті лісами з бука, ялиці, граба та інших порід
9	Осмолода	Село розташоване в гірському масиві Горгани. Звідси починаються маршрути на хребти та вершини гір Ігровець, Сивуля, Попадя, Грофа, Аршиця
10	Устеріки	Село в Верховинському районі Івано-Франківської області, що знаходиться в Покутсько-Буковинських Карпатах, на березі річок Чорний та Білий Черемош
11	Верховина	Верховина розташована на високому перевалі на висоті 1250 м. Завдяки цьому місто вважається одним з найбільш високогірних населених пунктів України
12	Ільці	Відпочинок в Ільцях підійде як цінувачам відпочинку на свіжому повітрі, так і тим, що ведуть активний спосіб життя — в селищі є три гірськолижні траси середньої складності

Джерело: розробка автора за [23]

Таким чином, Карпати можуть стати еталонним регіоном, де баланс між економічною вигодою та збереженням унікальних екосистем Полісся і високогір'я досягається через відповідальне та усвідомлене ставлення до природи.

В якості місця відпочинку можна вибрати національний парк або заповідник (Нацпарк Синевир, заповідник Горгани, Сколівські бескиди, Вижницький природний парк), поїздку в лісовий масив. Деякі вважають за краще насолоджуватися відпочинком в невеликих містах з мінеральними або термальними джерелами.

Головним місцем «паломництва» еко-мандрівників вважаються саме Карпатські гори. Тисячі гостей із усього світу прилітають, щоб насолодитися величними пейзажами. І не дарма.

«Зелений» туризм у Карпатах — перспективний напрямок для всіх, хто любить усамітнення, спокій природи.

Еко- або зелений туризм — це не просто вид відпочинку, а й своєрідна філософія. Суть його полягає в турах до найкрасивіших місць під час вегетації флори. Це дозволяє побачити саме широке розмаїття рослинного світу того чи іншого регіону. Естетичне споглядання вважається формою виховання. Багато людей влаштовують такі подорожі разом із дітьми, щоб прищепити їм відповідальне ставлення до навколишнього середовища.

Причини популярності, особливості розвитку пояснюються тим, що у цих місцях зосереджено безліч незайманих людиною природних об'єктів, атмосферних селищ, дивовижної рослинності. Кількість рідкісних тварин тут більша, ніж у будь-якому іншому місці. Розвитку напрямку сприяють інші фактори:

— численні мінеральні джерела;
— термальні води;
— велика кількість ягід, грибів, цілющих трав;
— заказники, закриті зони, парки;
— зосередження невисоких хребтів і особливий м'який клімат;
— традиційна гуцульська архітектура, яка використовує тільки еко-матеріали;

— близькість Європи.

Отже, розгляд регіону як єдиної екосистеми бізнесу та природи, конкретний механізм контролю якості та екологічності, дружні до природи шляхи сполучення методологічно підводять до кластерного підходу, екологічної сертифікації та мякої інфраструктури. При цьому, на думку О. Горячої, «…кластерний підхід акцентує увагу на територіальній концентрації підприємств та ефекті агломерації. Мережевий підхід зосереджується на горизонтальних і вертикальних зв'язках між учасниками. Системний підхід розглядає екосистему як цілісну структуру, елементи якої перебувають у стані постійної взаємозалежності та розвитку» [12, с. 126].

Поєднання цих факторів створює унікальний рекреаційно-туристичний кластер, де екотуризм виступає не лише як комерційний продукт, а й як засіб збереження локальної ідентичності.

Надпопулярними серед мандрівників у Карпатах є наступні об'єкти етничної культури (табл. 3).

Таблиця 3 — Об'єкти етнічної культури у Карпатах

№ з/п	Назва місця	Зміст
1	2	3
1	Палац Шенборнів	Урочище Берегве на околиці Чинадієво, що в 10 км від Мукачева. Видатна архітектурна споруда України. З цим романтичним палацом, як і з усяким замком, пов'язана сумна історія кохання одного з представників графської династії Шенборнів до своєї дружини
2	Замок Паланок	На західній околиці Мукачева, на вершині 68-метрового згаслого вулкану, гордо стоїть, оспівана легендами і легендарною бойовою славою середньовічна фортеця -замок Паланок — визначний історико-архітектурний, військово-фортифікаційний та історичний пам'ятник Закарпаття XIV–VIII ст.

Продовження таблиці 3

1	2	3
3	Термальний комплекс Косино	На території термального комплексу Косино наявні 5 термальних басейнів, 7-м різних саун та 4 джакузі. За своїм хімічним складом, термальна вода багата на залізо (масова концентрація 1,62), марганець, калій, кремній, натрій, фтор, цинк та інші мікроелементи, які комплексно впливають на весь організм людини. Також можна поніжитись у басейнах з ароматом шоколаду, вина, пива та фруктової наливки
4	Виноробня в м. Берегово	Виноробня є колоритним місце, де створюють вино. Це найстаріший винний підвал Закарпаття, що зберігся в первозданному вигляді, підвалу понад 400 років. Існує легенда, що з'явився він там завдяки туркам, які висікли його в товщі скелі вручну
5	Місто Ужгород	Це особливе місто, оскільки воно розкинулось на перехрестях українського, угорського та словацького кордонів. Ужгород із славетним історичним корінням — адже бере свій початок ще в IX сторіччі, дуже довго було у володінні угорської корони і величалося Унгваром. А візитками Ужгорода по праву вважаються Липова алея, найдовша в Європі, яка тягнеться вздовж річки Уж по обидва береги. Воістину європейське місто без метушні великих мегаполісів з дуже приємними і чуйними людьми

Джерело: розробка автора за [23]

Проте успішна реалізація цього потенціалу до 2030 року потребує розв'язання низки стратегічних завдань.

1. Інституціоналізація стандартів через впровадження системи добровільної екологічної сертифікації для садиб зеленого туризму (наприклад, знак «Зелена садиба»), що підтверджує використання енергоефективних технологій та органічних продуктів харчування.

2. Розвиток м'якої інфраструктури з облаштуванням тематичних екологічних стежок (орнітологічних, ботанічних, геологічних), які дозволяють розосередити потік туристів і зменшити навантаження на найбільш популярні локації.

3. Синергія з місцевими громадами на засадах інтеграції екотуризму з традиційним господарюванням (вівчарством, бджільництвом, сироварінням), що дозволяє туристам брати участь у виробничих процесах (агротуризм), поглиблюючи їхній зв'язок із природою.

Таким чином, трансформація Карпатського регіону в еталонну зону екотуризму дозволить сформувати нову модель господарювання, де екологічний капітал стає головним активом. Це не лише забезпечить сталий дохід сільському населенню, а й створить надійний бар'єр проти неконтрольованої вирубки лісів та хаотичної забудови гірських територій, зберігаючи природне багатство України для майбутніх поколінь.

Втім екологічний туризм у Карпатах має чіткі сезонні рамки. Починається час поїздок у кінці квітня, коли розквітають тисячі квітів у Долині Нарцисів. Кінець сезону припадає на пізню осінь. Тоді завершується збір фруктів, ягід, приготування чайних трав [19].

З роками екотуризм стає все більш популярним у світі, зокрема у Польщі. Його попередником у країні є Європейський центр органічного сільського господарства і туризму, який також є ініціатором поширення ідеї туризму на органічних фермах. Хоча термін «екотуризм» є відносно новим, ідея зелених подорожей практикується в Польщі вже багато років. У минулому екотуризм здебільшого базувався на організації гірських походів та лижних подорожей до місць, розташованих далеко від міського динамічного життя — близько до дикої природи та корінних мешканців. Сьогодні всі форми екотуризму, доступні в Польщі, завойовують все більше і більше прихильників. Це пов'язано з тим, що вони не тільки дозволяють відпочивати в спокійній обстановці, в оточенні природи, але й роблять реальний внесок у захист природного середовища нашої країни. Екотуризм, який все частіше просувають фермерські господарства, розташовані

в сільській місцевості та віддалених районах, в кінцевому підсумку є джерелом задоволення і користі для здоров'я. Недарма концепція екотуризму асоціюється з просуванням здорового способу життя, а також зі здоров'ям людей [40].

Основою розвитку екотуризму у Польщі є 23 національні парки загальною площею 314,5 тис. км². Особливою цінністю володіють території, розташовані в північно-східній частині країни («Зелені легені Польщі»), а також території Підкарпаття. Один з найбільш відвідуваних національних парків Польщі — Вігерський національний парк. У його межах розміщуються 42 природні водойми. Найбільше з них — озеро Вігри (2187 га).

Пріоритетними напрямами розвитку туризму у Польщі визнано культурний, діловий, активний, оздоровчий туризм, а також туризм у сільській місцевості. В туристичних стратегіях польських воєводств екотуризм вважається елементом сільського туризму, що знаходить відбитки в документі «Напрями розвитку туризму Малопольського воєводства» [4].

Під поняттям «туризм у сільській місцевості» розумюється «всі форми туризму в сільській місцевості, зокрема перебування у фермерських господарствах, фольклорні заходи, народні промисли, традиційний побут фермерських господарств, а також екотуризм, відвідування національних та ландшафтних парків та заповідників». Серед інструментів розвитку сільського туризму документ визначає такі:

— створення туристичного продукту «Агротуризм Малопольщі — знак якості»;
— вдосконалення системи ідентифікації та продажу агротуристичного продукту (електронна система реєстрації та бронювання);
— створення пропозицій агротуризму для дітей і молоді, сімей, людей з обмеженими можливостями;
— впровадження системи преміювання / винагороди для регіональних будівельних проектів, характерних для малопольських територій, зокрема дерев'яних;

— використання аспекту багатокультурності Малопольщі, з метою збагачення та урізноманітнення пропозицій агротуризму.

«Стратегія розвитку туризму Вармінсько-Мазурського воєводства» [36] також зараховує екотуризм до сільського туризму та передбачає розвиток цього туристичного напрямку шляхом розробки велосипедних та пішохідних маршрутів, що з'єднують найбільш привабливі природні, ландшафтні та культурні місця регіону; модернізації інформаційних та освітніх інструментів, які підвищують привабливість туристичного продукту (наприклад екотуристичні ігри, мобільні додатки), створення тематичних туристичних пакетів з урахуванням різних вікових груп; створення проєктів географічних карт у формі емоційної картографії. Реалізація екотуристичних проектів здійснюється переважно на місцевому рівні у співпраці із громадськими організаціями. Наприклад, проєкт «Екотуристика Малопольщі — сталий розвиток регіонального туризму» [5] впроваджується спільно маршалковським урядом Малопольського воєводства і грантовою організацією «Фонд партнерства». В рамках проекту створені програми екоподорожей — путівники для піших чи велосипедних маршрутів. Пакети подорожей розроблені для Західної Малопольщі, Сондецького регіону, Підгалля, околиць Кракова і Тарнова.

Інший проект маршалковського уряду і «Фонду партнерства» — «Велосипедна Малопольща» ("Rowerowa Małopolska") — мобільний додаток, розроблений спеціально для планування туристичних вело маршрутів [8].

Перевагою додатка є те, що в його карту інтегровані маршрути, такі як VeloMałopolska та Greenways [3], чого не містить Google Maps [1]. Ще один подібний додаток був створений для маршрутів GreenVelo [2], що охоплює п'ять воєводств східної Польщі. Також відомим польським веломаршрутом є Підляський шлях лелек. Популярним напрямом зеленого туризму в Польщі є сільський туризм, що дозволяє відвідувачам познайомитися із місцевою культурою,

кухнею, а також долучитися до сільської праці. Таку форму туризму пропонує, наприклад, Товариство Низького Бескиду, яке формують дев'ять сільських господарств, ініціатива «Місця з душею, тематичні місцевості Вармії та Мазур», що охоплює шість сіл. На сайті Європейського центру екологічного фермерства і туризму в Польщі зібрана інформація про агротуристичні господарства, які пропонують відпочинок на природі [35].

Для Польщі, як і для України, найбільш прикметними рисами розвитку сільського туризму та його регіональної нерівномірності є:

— глибока диференціація природно-географічних умов та економічна нерівномірність розвитку областей, міст і сільських районів;
— історичне минуле конкретних територій;
— традиції відпочинку, що складалися протягом останніх десятиріч та ін.

Як специфічна форма діяльності у Польщі сільський туризм отримав назву «господарська гостинність». У Польщі селяни, які бажають розпочати діяльність у сфері сільського туризму та ті, що вже надають такі послуги відпочивальникам на базі своїх господарств, мають підтримку в тому, що на них не поширюється закон, що регулює господарську (підприємницьку) діяльність та визначення понять підприємця та підприємства [7].

Тобто вони мають право вести повноцінне господарювання, але при цьому не бути обтяженими зобов'язаннями, які покладаються законодавством на решту підприємців.

Таким чином, конкретне визначення у законодавстві Польщі понять «агротуристичні послуги», «селянин (господар)», «сільське (селянське) господарство» чітко відмежовує діяльність у сфері сільського туризму від інших видів туристичних послуг, які надаються у сільській місцевості і які законодавством віднесені до сфери підприємницької діяльності. Як це було зазначено вище, діяльність у сфері сільського туризму не належить до підприємницької діяльності [37]. Тому грошові винагороди за такі послуги

не підлягають обкладанню податком на додану вартість. Законодавство також передбачає за певних умов звільнення отриманих доходів і від податку на доходи фізичних осіб. Звільнення від оподаткування доходів, які отримані від здачі кімнат, передбачається за таких умов:

— житловий будинок, у якому здаються кімнати належить до сільського господарства;
— житлові кімнати здаються відпочивальним, тобто не сезонним робочим, або іншим особам на тривалий термін;
— кімнати, які здаються, знаходяться у житловому будинку, а не в іншій спеціально пристосованій будівлі;
— житловий будинок знаходиться на сільській території;
— число кімнат, які здаються не перевищує п'яти.

Окрім податкових пільг, польська модель стимулювання агротуризму передбачає спрощену систему санітарно-гігієнічних вимог та стандартів безпеки для таких господарств, що значно знижує вхідний бар'єр для сільського населення. Такий підхід базується на принципі «допоміжної діяльності», де агротуризм не замінює сільськогосподарське виробництво, а лише доповнює його, забезпечуючи сталий розвиток сільських територій та диверсифікацію доходів фермерів.

Для України адаптація польського досвіду є надзвичайно актуальною в контексті розробки національного законодавства про сільський та сільський зелений туризм. Чітке розмежування агротуристичних послуг і класичного готельного бізнесу дозволить:

— вивести з «тіні» значну частину господарів, які надають послуги з розміщення у сільській місцевості;
— створити сприятливий клімат для самозайнятості сільського населення, що є критично важливим для соціально-економічного відновлення територій;
— зберегти автентичність та культурну спадщину українського села через стимулювання реконструкції традиційних садиб замість будівництва нових комерційних об'єктів.

Таким чином, впровадження аналогічних критеріїв (обмеження кількості кімнат, прив'язка до житлового будинку та наявність статусу особистого селянського господарства) у вітчизняне правове поле може стати потужним інструментом підтримки сільських громад та інтеграції українського турпродукту до європейського рекреаційного простору.

Говорячи про аналіз структури та динаміки розвитку регіонального екологічного туризму в Україні, акцентуємо увагу на тому, що «…економічні чинники визначають фінансово-інвестиційні можливості, інфра структурну готовність і зайнятість населення, що є базовою передумовою для розвитку туризму на регіональному рівні» [34].

Так, Запорізька область відома своїм багатим історично-культурним минулим, сприятливими природно-кліматичними умовами, потужно розвинене сільське господарство створює умови для розвитку зеленого туризму в регіоні, влада надає підтримку громадським організаціям, однак ще не існує досконалої нормативно-правової бази щодо інструментів діяльності в сегменті сільського зеленого туризму, а також податкова політика та з питань розвитку зелених садиб у регіоні, що обумовлює малу кількість офіційно реєстрованих приватних і сільських садиб, також проблемою є низький рівень обізнаності серед господарів садиб і невідповідність міжнародним стандартам (табл. 4).

У цілому Україна має багату культурно-історичну спадщину, значний природно-ландшафтний потенціал, високий рівень освіченості серед населення завдяки цим факторам відкриваються перспективи для розвитку всіх видів туризму, але слід зауважити, що цього замало для становлення країни як туристичного бренду, стають на заваді: низька якість туристичних послуг і незадовільний стан транспортної і туристичної інфраструктури, низький вклад держави в фінансування туризму і недосконала нормативно-правова база (табл. 5).

Таблиця 4 — SWOT-аналіз екологічного туризму Запорізької області

S (strengths) — сильні сторони	**W (weaknesses) — слабкі сторони**
1. Сприятливі природно-кліматичні умови. 2. Розвинута транспортна інфраструктура. 3. Значна кількість історико-культурних пам'яток. 4. Потужно розвинуте сільськогосподарське виробництво. 5. Прийнятна ціна на проживання та харчування. 6. Харчування з екологічно чистих продуктів. 7. Розвиток кооперативів і кластерів. 8. Підтримка з боку влади громадських організацій. 9. Розвиток інвестиційних проектів підтримки сільгоспвиробників. 10. Існування багатонаціональних громад в області.	1. Мала кількість приватних садиб, відсутність сільських садиб, зареєстрованих офіційно. 2. Необізнаність господарів, фермерів та невеликих підсобних господарств у перевагах введення сільського зеленого виду туризму в себе у господарстві та налаштування всіх відповідних умов.
O (opportunities) — можливості	**T (threats) — загрози**
1. Збільшення доходів та зайнятості сільського населення. 2. Покращення умов життя в сільських поселеннях. 3. Зростання інвестиційної привабливості та нарощування міжнародної технічної допомоги. 4. Покращення бізнес-клімату в області, відновлення стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу. 5. Формування позитивного іміджу в області України та світі. 6. Покращення інфраструктури сіл. 7. Збереження і покращення історико-культурних пам'яток.	1. Політична нестабільність. 2. Нестабільність курсу національної валюти. 3. Зростання цін на енергоносії. 4. Недосконала кредитна система для розвитку малого і середнього бізнесу, а саме в сегменті сільського зеленого туризму. 5. Безробіття в країні, що підвищує рівень злочинності і тим самим знижує

Продовження таблиці 4

8. Зростання світового попиту на українську продукцію агропромислового комплексу шляхом використання послуг сільського зеленого туризму. 9. Доступність сучасних інформаційних технологій у розвиток СЗТ в області. 10. Формування національного патріотизму через популяризацію відвідування об'єктів давньої історії України та державотворення.	туристичну привабливість територій. 6. Недосконала нормативно-правова база щодо інструментів діяльності в сегменті сільського зеленого туризму.

Джерело: розробка автора

Таблиця 5 — SWOT-аналіз туристичної галузі України

Strength — сильні сторони (внутрішні)	**Weakness — слабкі сторони (внутрішні)**
1. Давня унікальна історична і культурна спадщина. 2. Сім чудес України, які можна порівняти зі світовими. 3. Сприятливе геополітичне положення України. 4. Високий транспортний потенціал. 5. Високий рівень освіти населення. 6. Можливості для розвитку всіх видів туризму. 7. Збільшення конкуренції туристичних операторів.	1. Низька якість туристичних послуг. 2. Застаріла туристична інфраструктура, яка не відповідає європейським стандартам якості. 3. Незадовільний стан транспортної інфраструктури країни, низька якість послуг з перевезення. 4. Державне фінансування туризму. 5. Відсутність загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму та курортів. 6. Недосконалість нормативно-правової бази. 7. Відсутність сформованого цілісного бренда України.
Opportunity — можливості (зовнішні)	**Threats — загрози (зовнішні)**
1. Популяризація країни в інших регіонах і континентах. 2. Розвиток внутрішнього туризму. 3. Розвиток людських ресурсів.	1. Нестабільна політична ситуація. 2. Фінансово-економічна криза. 3. Розвиток туризму в близько розташованих країнах.

Продовження таблиці 5

4.Впровадження конкурентоспроможнього національного туристичного продукту. 5. Удосконалення державної політики. 6. Впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу. 7. Інвестиційні механізми розвитку туристичної інфраструктури.	4. Техногенні катастрофи — зношеність інфраструктури та комунікацій. 5. Демографічна катастрофа. 6. Збільшення ціни на туристичні послуги, зменшення попиту.

Джерело: розробка автора

Однак «…проблематика та виклики, з якими стикаються суб'єкти малого підприємництва: чинне податкове законодавство України характеризується високим рівнем складності, динамічними змінами та значним обсягом нормативно-правових актів, адже це створює суттєві перешкоди для малих підприємств, призводить до інформаційного хаосу та ускладнює однозначне трактування облікових питань; невідповідність облікових та податкових систем реаліям малого бізнесу, незважаючи на існування спрощених систем, виявлено їхню недостатню адаптованість до специфіки та масштабів діяльності малих підприємств; складність ведення та зберігання первинної документації, бо навіть для спрощеної системи оподаткування, ведення детальної первинної документації є значним адміністративним тягарем для підприємств з обмеженим штатом; обмеженість гнучкості спрощених систем інколи не враховують всіх нюансів окремих видів діяльності, наприклад, специфіку посередницьких послуг туристичних агентств, де дохід визначається як винагорода. Це може призводити до невиправданої податкової оптимізації або зайвих переплат; нечіткість формулювань у деяких нормативних актах може призводити до різночитань та створювати додаткові ризики для малих підприємств, та інші» [6, с. 230].

Польща, як і Україна, багата на унікальну культурно-історичну спадщину і екологічний потенціал, туристична інфраструктура Польщі є якісною, країна безпечна для туриста, наявний розвинений внутрішній туризм, однак держава недооцінює роль туризму в країні і не створює належну законодавчу та нормативно-правову базу. Серед населення спостерігаються тенденції до відвідування інших країн.

Водночас висока конкуренція на європейському ринку праці та послуг стимулює польський турбізнес до постійного пошуку інноваційних форм залучення клієнтів. Така ситуація вимагає від польського уряду перегляду пріоритетів і переходу до агресивнішої політики просування національного турпродукту, щоб конвертувати наявний екологічний потенціал у сталий потік іноземних інвестицій та зупинити відтік внутрішнього споживача

Порівнюючи стан туристичної галузі України і Польщі можна визначити такі подібності:

— багата культурна-історична спадщина;
— сприятливе геополітичне положення;
— природний ландшафт;
— неналежне забезпечення туристичної галузі держав, зокрема недосконала законодавча та нормативно-правова база.

Відмінності:

— стан туристичної інфраструктури;
— безпечність подорожей;
— рівень розвитку внутрішнього туризму.

У таблиці 6 наведено аналіз туристичної галузі Польщі (табл. 6).

Супроводжувальні коментарі до матеріалу таблиці 6 можна подати у наступній інтерпретації.

По-перше, рівень інвестиційної привабливості: Польща демонструє значно вищий обсяг залучених прямих іноземних інвестицій у готельний та рекреаційний сектори завдяки прозорим механізмам державно-приватного партнерства.

Таблиця 6 — SWOT-аналіз туристичної галузі Польщі

Strength — сильні сторони (внутрішні)	**Weakness — слабкі сторони (внутрішні)**
1. Інституційне забезпечення в сфері туризму. 2. Високий стандарт інфраструктури (загальної і туристичної). 3. Історичні місця та споруди (замки, фортеці, церкви). 4. Багатий природний та культурний ландшафт. 5. Інвестиційна привабливість Польщі. 6. Безпека та чистота. 7.Розвинений внутрішній туризм.	1. Недооцінка ролі туризму в економіці країни. 2. Високий рівень цін, несприятливе співвідношення «ціна-якість». 3. Недосконала законодавча та нормативно-правова база щодо розвитку курортів, курортних територій і курортно-туристичних регіонів. 4. Соціально-економічні проблеми розвитку курортно-туристичних регіонів.
Opportunity — можливості (зовнішні)	**Threats — загрози (зовнішні)**
1. Популяризація польської культури, історичної спадщини, природних багатств на закордонних ринках. 2. Вступ до ЄС, зняв обмеження в подорожах. 3. Привабливість медичного туризму Польщі. 4. Висока безпека подорожей. 5. Поява нових ринків-постачальників туристів (розширення зони Євросоюзу). 6. Тенденція до короткотривалих та екскурсійних подорожей.	1. Розвиток туризму в інших країнах світу (більшість поляків уже давно можуть дозволити собі трансконтинентальні мандрівки й екзотичні розваги). 2. Зростання мобільності для виїзду за кордон. 3. Зростання конкуренції між туристичними регіонами / країнами. 4. Економічні кризи. 7. Неузгодженість дій міжнародних інституцій розвитку транскордонного співробітництва, які мають складну структур.

Джерело: розробка автора

По-друге, інтеграція в європейський цифровий простір: високий рівень цифровізації послуг у Польщі (єдині квиткові системи, мобільні додатки для туристів, інтерактивні карти) контрастує з фрагментарною інформатизацією галузі в Україні.

По-третє, маркетингова стратегія просування бренду: Польща має чітко сформовану та стабільно фінансовану стратегію національного маркетингу (“Polska. Come and find your story”), тоді як просування туристичного бренду України часто має ситуативний характер.

По-четверте, доступність фінансових інструментів: наявність у Польщі цільових грантових програм ЄС для підтримки малого бізнесу в туризмі (агрооселі, локальні музеї), що дозволяє постійно оновлювати матеріально-технічну базу.

Резюмуючи порівняльну характеристику, слід зазначити, що основна відмінність полягає не у відсутності ресурсного потенціалу України, а в ефективності його менеджменту. У той час як Польща успішно трансформувала свою туристичну галузь у високоприбутковий сектор економіки через адаптацію до стандартів ЄС та децентралізацію управління, Україна перебуває на етапі подолання структурних криз, посилених безпековими ризиками.

Для наочності основних розбіжностей у підходах до управління галуззю, доцільно розглянути наступну таблицю (табл. 7).

Таблиця 7 — Порівняльна характеристика інституційно-правових та економічних підходів до розвитку туризму в Україні та Польщі

Параметр порівняння	Україна	Польща
Податкове навантаження	Високе для малих форм бізнесу; відсутність чітких пільг для агротуризму.	Широка система преференцій та звільнення від ПДВ для сільських господарів (до 5 кімнат).
Роль громад	Обмежений вплив на розвиток локальних дестинацій.	Громади (гміни) є головними ініціаторами та бенефіціарами туристичного розвитку.
Сертифікація	Часто має формальний характер; складні процедури категоризації.	Добровільна, але престижна система еко-маркування та галузевих стандартів.

Джерело: розробка автора

Для подолання соціо-еколого-економічних суперечностей, зазначених на рисунку 1 (вище), Україна має здійснити перехід до моделі зростання, що базується на принципах декаплінгу. У сучасній науковій літературі цей термін позначає розрив кореляційного зв'язку між показниками економічного добробуту та рівнем антропогенного навантаження на навколишнє природне середовище.

Впровадження стратегії декаплінгу дозволяє вирішити фундаментальну дилему сталого розвитку: як забезпечити зростання ВВП та подолання бідності, не спричиняючи при цьому незворотної деградації екосистем.

Типологія декаплінгу в межах екологізації економіки зводиться до наступних положень.

1. Відносний декаплінг (Relative Decoupling): стан, при якому темпи зростання економіки випереджають темпи зростання екологічного тиску. В цьому випадку на кожну одиницю виробленої вартості припадає менше витрачених ресурсів або викидів, проте загальне навантаження на довкілля все ще зростає.

2. Абсолютний декаплінг (Absolute Decoupling): ідеальний сценарій, за якого показник економічного розвитку зростає, тоді як показник негативного впливу на довкілля стабільно знижується. Саме цей тип розриву є цільовим орієнтиром для України в межах імплементації «Екостратегії-2030».

Інструменти досягнення ефекту декаплінгу в національній економіці мають включати наступні позиції.

Для практичної реалізації розриву між ВВП та екологічною шкодою доцільно використовувати наступні економічні важелі:

— екологічне оподаткування та рентні платежі мають відбуватись через трансформацію податкової системи за принципом «забруднювач платить», де кошти спрямовуються не в загальний бюджет, а в цільові фонди декарбонізації та екологічної модернізації;
— стимулювання ресурсоефективного виробництва передбачає надання податкових пільг та пільгового кредитування

для підприємств, що впроваджують Найкращі доступні технології (НДТ/BAT), які забезпечують енергозбереження та мінімізацію відходів;

— розвиток ринку екосистемних послуг залежить від перетворення природних активів на джерело сталого доходу для громад через екотуризм та вуглецеве фермерство, що дозволяє капіталізувати збережений природний ландшафт. Зауважимо, «…у межах реформи децентралізації територіальні громади отримали більше повноважень щодо розроблення стратегій розвитку туризму та підтримки місцевих ініціатив» [12, с. 128].

Отже, досягнення показників абсолютного декаплінгу є не лише екологічним пріоритетом, а й запорукою економічної безпеки України. Це забезпечить вихід вітчизняної продукції на ринки ЄС (з урахуванням вимог CBAM) та дозволить побудувати стійку економіку, здатну до самовідновлення без виснаження природного капіталу майбутніх поколінь.

Наведемо математичний апарат оцінки ефекту декаплінгу.

Для кількісного визначення ступеня розриву між економічним зростанням та екологічним тиском використовується індексний метод OECP. Основний показник — фактор декаплінгу (DF), який відображає зміну інтенсивності екологічного навантаження на одиницю створеного економічного продукту за певний період.

Формула для розрахунку (за методикою OECP) наведена нижче.

Для наукової точності можна згадати, що фактор декаплінгу (DF) розраховується як:

$$\mathrm{DF} = 1 - \frac{(EP_t / Econ_t)}{(EP_0 / Econ_0)}, \qquad (1)$$

де *EP* — екологічний показник (наприклад, викиди забруднюючих речовин);

Econ — економічний показник (ВВП);

якщо DF > 0, це свідчить про наявність ефекту декаплінгу,

де EP_t та EP_0 — показники екологічного тиску (наприклад, обсяг викидів CO_2, скиди стічних вод або обсяг утворених відходів) у поточному (t) та базовому (0) періодах відповідно;

$Econ_t$ та $Econ_0$ — показники економічного добробуту (найчастіше реальний ВВП або обсяг валової доданої вартості) у поточному та базовому періодах.

Інтерпретація результатів розрахунку має наступний вигляд.

1. DF < 0: декаплінг відсутній. Екологічний тиск зростає швидше, ніж економіка. Це свідчить про екстенсивний, екологічно деструктивний тип розвитку.

2. 0 < DF < 1: наявність відносного декаплінгу. Економіка зростає швидше за обсяги забруднення. Це свідчить про підвищення ресурсоефективності, проте загальне навантаження на екосистеми все ще збільшується.

3. DF ≥ 1: досягнення абсолютного декаплінгу. У цьому випадку чисельник дробу прямує до нуля або стає від'ємним (якщо ЕР знижується в абсолютних цифрах). Це означає, що економічне зростання супроводжується реальним оздоровленням довкілля.

Коефіцієнт еластичності декаплінгу (ε).

Для більш точного аналізу динамічних змін доцільно використовувати коефіцієнт еластичності, який показує, на скільки відсотків змінюється екологічний тиск при зміні економічного показника на 1 %:

$$\varepsilon = \frac{\%EP}{\%Econ}. \qquad (2)$$

Якщо ε > 1 — зв'язок посилюється (негативний сценарій).

Якщо 0 < ε < 1 — відносний декаплінг.

Якщо ε < 0 — абсолютний декаплінг (обсяги забруднення падають при зростанні ВВП).

Використання цих формул дозволяє верифікувати дані, наведені у розділі про викиди парникових газів. Зокрема, зростання ВВП

на фоні впровадження енергоефективних технологій у післявоєнний період має продемонструвати значення DF > 0,5, що відповідатиме європейським цілям кліматичної нейтральності та підтвердить перехід України до інтенсивної моделі сталого розвитку.

Для надання дослідній роботі практичного аналітичного підґрунтя, проведемо розрахунок фактора декаплінгу для України, спираючись на наведені нами дані за період 2020–2021 років. Це дозволить верифікувати теоретичні положення конкретними цифрами та зробити висновок про реальний вектор розвитку галузі.

Практична верифікація показника декаплінгу в Україні (2020–2021 рр.).

Для розрахунку використаємо дані про викиди парникових газів (*EP*) та динаміку ВВП (*Econ*) як основного економічного показника.

Вихідні дані:

— екологічний показник (*EP*): у 2021 році викиди склали 341,5 млн т, що на 7,5 % більше відносно 2020 року (EP_{2021} = 1,075 х EP_{2020});

— економічний показник (*Econ*): згідно з даними Держстату, реальний ВВП України у 2021 році зріс на 3,4 % порівняно з 2020 роком ($Econ_{2021}$ = 1,034 х $Econ_{2020}$).

Розрахунок коефіцієнта еластичності (ε):

$$\varepsilon = \frac{\%EP}{\%Econ} = \frac{7,5\,\%}{3,4\,\%} \approx 2,21.$$

Розрахунок фактора декаплінгу за формулою ОЕСР (DF):

$$DF = 1 - \frac{(EP_t / Econ_{2021})}{(EP_0 / Econ_{2020})}.$$

Підставляємо відносні значення:

$$DF = 1 - \frac{1,075/1,034}{(1/1)}\ 1 - 1,039 - 0,039.$$

Наукова інтерпретація результатів:

Отримане від'ємне значення фактора декаплінгу (DF = -0,039) та високий коефіцієнт еластичності (ε = 2,21) свідчать про наступне:

1. Відсутність декаплінгу: у досліджуваний період (2020–2021 рр.) в Україні спостерігався ефект «рекоплінгу» (recoupling) — ситуація, коли екологічний тиск зростав швидше, ніж економіка. На кожен 1 % зростання ВВП припадало 2,21 % зростання викидів парникових газів.

2. Причини явища: Така динаміка пояснюється пост-ковідним відновленням економіки, яке відбувалося переважно за рахунок енергоємних галузей промисловості без відповідного технологічного оновлення. Це підтверджує вашу тезу про «незбалансовану експлуатацію природних ресурсів та низьку пріоритетність питань захисту довкілля».

3. Порівняння з цілями 2030: для досягнення цілей сталого розвитку та вимог «Європейського зеленого курсу», Україна має змінити цей показник на позитивний (DF > 0). Це потребує переходу до абсолютного декаплінгу, де темпи модернізації дозволять знижувати викиди навіть при зростанні промислового виробництва.

Висновок для верифікації:

Даний розрахунок математично доводить, що попередня модель економічного розвитку України була екологічно неефективною. Це обґрунтовує необхідність термінового впровадження «Екостратегії-2030» [16], яка через механізми енергоефективності та декарбонізації має перевести національну економіку в зону позитивного декаплінгу.

Отже, прогнозний сценарій розвитку подій демонструє перехід України до моделі сталого зростання, показавши цільові орієнтири «Екостратегії-2030» [16].

Пропонуємо прогнозний сценарій досягнення абсолютного декаплінгу до 2030 року.

Для моделювання цільового стану економіки України у 2030 році (відносно базисного 2021 року) приймемо за основу орієнтири,

закладені в «Оновленому Національно-визначеному внеску України до Паризької угоди» (НВВ2) та засади Європейського зеленого курсу.

1. Прогнозні параметри (сценарій сталого розвитку):

— цільовий показник екологічного тиску (ЕР2030): Україна зобов'язалася скоротити викиди парникових газів до 35 % від рівня 1990 року. Це передбачає зниження викидів з 341,5 млн т (2021 р.) до приблизно 300 млн т до 2030 року (ΔЕР≈0,12 %);

— прогноз економічного зростання ($Econ_{2030}$): З урахуванням післявоєнного відновлення та середньорічного темпу росту ВВП на рівні 4–5 %, очікуваний кумулятивний приріст економіки до 2030 року має становити близько 40 % ($Econ_{2030} \approx 1{,}4 \times Econ_{2021}$).

2. Розрахунок прогнозного коефіцієнта еластичності:

$$\varepsilon = \frac{0{,}12\ \%}{40\ \%} - 0{,}3\,.$$

3. Розрахунок прогнозного фактора декаплінгу (DF2030):

$$\mathrm{DF} = 1 - \frac{\left(0{,}88\,x\,EP_{2021} / 1{,}40\,xEcon_{2021}\right)}{\left(EP_{2021} / Econ_{2021}\right)}\ 1 - \frac{0{,}88}{1{,}40} 1 - 0{,}63 \ = 0{,}37.$$

Науково-стратегічний висновок зводиться до наступної інтерпретації.

Прогнозні розрахунки демонструють кардинальну зміну вектора розвитку:

— перехід до абсолютного декаплінгу: Значення DF2030 ≈ 0,37 свідчить про успішний розрив зв'язку між економічним ростом та забрудненням. Вперше в історії незалежної України зростання добробуту (40 %) супроводжуватиметься не деградацією, а оздоровленням довкілля (0,12 % викидів);

— зміна характеру еластичності: Від'ємний коефіцієнт еластичності (ε = -0,3) підтверджує зміну технологічного

устрою. Кожен відсоток зростання ВВП буде «чистішим», що відповідає стандартам ЄС.

Механізми досягнення прогнозу вбачаються у наступному.

Для реалізації цього сценарію критично важливим є не просто механічне скорочення виробництва, а структурна перебудова, зокрема:

1) заміщення вугільної генерації на ВДЕ (вітер, сонце) та атомну енергетику;
2) глибока термомодернізація промисловості та ЖКГ, що знизить енергоємність ВВП;
3) екологізація експорту: адаптація до вимог CBAM, що зробить українську продукцію конкурентною на європейському ринку.

Таким чином, досягнення цільових значень фактора декаплінгу до 2030 року стане індикатором успішності трансформації України з сировинної моделі в сучасну високотехнологічну та екологічно безпечну державу, а цей прогнозний розрахунок надає прогностично-аналітичний зміст цільового показника.

Зауважимо також, що «…основними драйверами розвитку є активна участь громад, підтримка регіональних програм, розширення маркетингової присутності та впровадження цифрових технологій» [28, с. 294].

У порівнянні з іншими країнами, інноваційна діяльність туристичних підприємств України відповідає тільки початковому етапу розвитку туризму. Це зумовлено не лише дефіцитом фінансових ресурсів та обмеженим доступом до пільгового кредитування, а й відсутністю дієвої державної стратегії стимулювання цифровізації галузі. Як наслідок, більшість вітчизняних операторів обмежуються впровадженням базових сервісів онлайн-бронювання, ігноруючи потенціал технологій штучного інтелекту, віртуальної реальності та систем управління клієнтським досвідом (CRM), які є стандартом на європейському ринку.

Також спостерігається низький рівень впровадження «зелених» технологій та енергоефективних рішень у діяльність готельних

і рекреаційних комплексів. Подолання цього розриву потребує переходу до інноваційної моделі управління, що базується на впровадженні екологічних маркувань, цифровізації моніторингу природних ресурсів та створенні унікальних інтерактивних екомаршрутів, що відповідають запитам сучасного відповідального туриста.

У порівнянні з міжнародним досвідом, у той час, як провідні країни світу активно інтегрують концепцію "Smart Destination" (розумна дестинація), український турбізнес лише починає освоювати інструменти системного інтернет-маркетингу та автоматизації бізнес-процесів. Така технологічна відсталість знижує конкурентоспроможність національного продукту, вимагаючи негайного перегляду підходів до підготовки кадрів та залучення інноваційних інвестицій у галузь.

Однак така ситуація водночас відкриває «вікно можливостей» для стрибкоподібного розвитку. Шляхом запозичення передових світових практик та їх адаптації до національних особливостей, Україна має шанси на швидку модернізацію туристичної інфраструктури, інтегруючи інновації безпосередньо в процеси післявоєнного відновлення та екологізації економіки.

На сьогодні поширення набули такі цифрові технології [22]:

— цифровий маркетинг та соціальні медіа. Туристичний бізнес в Україні запровадив стратегії цифрового маркетингу та охопив такі соціальні медіа-платформи, як Instagram, Facebook і Twitter для просування своїх пропозицій. Набув популярності маркетинг впливових осіб, завдяки якому українські інфлюенсери демонструють туристичні принади країни світовій аудиторії;

— платформи та агрегатори онлайн-бронювання. Поява платформ та агрегаторів онлайн-бронювання полегшила мандрівникам пошук, планування та бронювання подорожей до України. Ці платформи пропонують зручний користувацький досвід, а відгуки, рейтинги та рекомендації допомагають туристам приймати обґрунтовані рішення;

— віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR). Деякі туристичні об'єкти та музеї в Україні почали використовувати технології віртуальної та доповненої реальності, щоб забезпечити відвідувачам ефект занурення. Ці технології пропонують інтерактивні та захоплюючі способи вивчення історії та культури країни, покращуючи загальний досвід відвідувачів;
— мобільні додатки. Численні мобільні додатки були розроблені, щоб допомогти туристам орієнтуватися в містах України, знаходити визначні пам'ятки та отримувати доступ до розкладу громадського транспорту. Ці додатки часто містять офлайн-карти, аудіогіди та важливу туристичну інформацію;
— ініціативи «розумного міста». Кілька міст України, зокрема Київ та Львів, впровадили ініціативи «розумного міста», щоб покращити загальний досвід подорожей. Ці проекти включають громадські точки доступу до Wi-Fi, системи електронного квитка для громадського транспорту та розумне вуличне освітлення.

У період післявоєнного відновлення туристичний сектор України має зосередитися на відновленні інфраструктури, просуванні сталих практик та використанні цифрового розвитку для створення стійкої сучасної галузі. Нижче наведені рекомендації щодо ключових напрямків розвитку туризму в Україні.

Для реалізації цих планів слід співпрацювати з міжнародними партнерами для забезпечення фінансування та експертизи цих проєктів. Для цього необхідно дотримуватися наступних напрямів туристичного розвитку [27].

Сталий туризм. Програми розвитку туризму із використанням цифрових технологій на засадах сталих та екологічних практик у туристичній галузі. Важливо розробляти і впроваджувати політику, яка підтримує використання інструментарію з віртуальної реальності, що дозволяє туристам відвідувати віддалені місця та подорожувати в найвіддаленіші кутки світу.

Цифрова трансформація. Країні необхідно продовжувати інвестувати в цифрові технології для покращення туристичного досвіду та оптимізації галузевих процесів. Слід розробляти та просувати мобільні додатки, платформи онлайн-бронювання, щоб задовольнити потреби технічно підкованих мандрівників. Компаніям у сфері туризму варто співпрацювати з технологічними компаніями та стартапами для сприяння інноваціям у туристичному секторі.

Розвиток нішевого туризму. В період післявоєнного відновлення доцільно розвивати нішевий туризм. Підприємцям потрібно визначати та просувати нішеві туристичні ринки, які можуть допомогти відрізнити Україну від інших дестинацій. Для реалізації такої ідеї, потрібно розробити цільові маркетингові кампанії та спеціалізовані туристичні пакети для залучення цих нішевих ринків.

Розбудова потенціалу та навчання. Державі потрібно інвестувати в розбудову потенціалу та навчальні програми для професіоналів у сфері туризму, зосереджуючись на цифровій грамотності, обслуговуванні клієнтів та сталих практиках. Співпрацювати з навчальними закладами та галузевими організаціями для розробки відповідних навчальних планів і програм сертифікації.

Партнерство та співпраця. Туристичному бізнесу доцільно зміцнювати партнерства з регіональними та міжнародними організаціями для обміну найкращими практиками, доступу до ресурсів та сприянні співпраці у розвитку туризму. Для цього потрібно взаємодіяти з приватними та державними зацікавленими сторонами для створення згуртованої та сприятливої екосистеми для зростання галузі.

Маркетинг та брендинг. Компаніям у сфері туризму доцільно розробити комплексну маркетингову стратегію для ребрендингу іміджу України як безпечної, сучасної та сталої дестинації.

Інновації — потужний рушій розвитку туристичної індустрії, тому для вдосконалення і підвищення конкурентоспроможності необхідно переймати й впроваджувати технології і досвід інших держав.

Таким чином, екологічний туризм в контексті сталого розвитку (sustainable ecotourism) передбачає не тільки раціональне використання та відтворення екологічних ресурсів, а також збереження етнокультурного середовища. Разом з тим необхідним є створення екотуристичної інфраструктури, спрямованої, насамперед, на збереження природного середовища, а не на задоволення вимог комфортабельного відпочинку на природі. Тобто рекреаційна функція екотуристисної інфраструктури має підпорядковуватися природоохоронній.

Дослідження екологічного туризму в Україні та в окремих її регіонах призвело до формування наступних висновків.

1. Виявлено сутність категорії «екологічний туризм» як інтегруючого напрямку рекреаційної діяльності, спрямованого на гармонізацію відносин між туристами, туроператорами, природним середовищем та місцевими громадами; досліджено теоретичні питання, законодавчі та нормативні акти щодо врегулювання діяльності, пов'язаної з екологічним туризмом.

2. Дослідження з огляду сучасного стану екологічного туризму на регіональному, галузевому та міжнародному рівнях показали найскладнішу ситуацію у Запорізькій області, зокрема стан невизначеності у зв'язку з вторгненням держави-агресора на територію країни.

3. Проведено аналіз показників розвитку вітчизняної галузі у порівнянні з міжнародною практикою засобом застосування методу SWOT-аналізу. При цьому констатуємо наступні гальмуючі фактори: низька якість туристичних послуг, застаріла туристична інфраструктура, яка не відповідає європейським стандартам якості, незадовільний стан транспортної інфраструктури країни, низька якість послуг з перевезення, відсутність загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму і курортів та її інтеграції до світової інформаційної туристичної мережі, недосконалість нормативно-правової бази, відсутність сформованого цілісного бренда України.

4. Критично оцінено стан розвитку екологічного туризму в державі, як-от: нестабільна політична ситуація, фінансово-економічна

криза, розвиток туризму в близько розташованих країнах, техногенні катастрофи — зношеність інфраструктури та комунікацій, демографічна катастрофа, збільшення ціни на туристичні послуги, зменшення попиту.

5. Обґрунтовано, що стратегічним орієнтиром еколого-економічної політики України до 2030 року має стати перехід до моделі абсолютного декаплінгу, де прогнозоване значення фактора декаплінгу $DF_{2030} \approx 0{,}37$ свідчить про успішний розрив кореляційної залежності між економічним зростанням та антропогенним тиском на довкілля. Встановлено, що зміна коефіцієнта еластичності з деструктивного значення $\varepsilon = 2{,}21$ (у 2021 р.) до цільового $\varepsilon = -0{,}3$ (у 2030 р.) дозволить забезпечити кумулятивне зростання ВВП на рівні 40 % при одночасному скороченні викидів парникових газів на 12 %. Досягнення цих показників є ключовим індикатором успішності імплементації «Європейського зеленого курсу» та необхідною умовою для декарбонізації національної економіки та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності.

6. На підставі окреслених завдань розроблено висновки та пропозиції, що зводяться до наступних рекомендацій з запровадження: цифрового маркетингу, соціальних медіа, платформ та агрегаторів онлайн-бронювання, віртуальної реальності (VR) і доповненої реальності (AR), мобільних додатків, ініціатив «розумного міста».

У період післявоєнного відновлення туристичний сектор України має зосередитися на відновленні інфраструктури, просуванні сталих практик та використанні цифрового розвитку для створення стійкої сучасної галузі. Деякі з них: сталий туризм, програми розвитку туризму із використанням цифрових технолгій, цифрова трансформація, розвиток нішевого туризму, розбудова потенціалу та навчання, партнерство та співпраця з приватними та державними зацікавленими сторонами, маркетинг та брендинг, інновації тощо.

Отже, для того, щоб екологічний туризм міг справляти сталий позитивний вплив па економічну та соціально-культурну сфери країни, а також бути реальним пріоритетним напрямком

національного туризму, його діяльність має опиратися на такі основні пріоритети: орієнтувати туристів на споживання екологічних ресурсів та послуг; зберігати та відтворювати природне середовище; відновлювати і зберігати етнокультурне середовище.

Реалізація цих векторів вимагає переходу від пасивного споглядання природи до моделі активної відповідальності, де кожен туристичний маршрут стає інструментом інвестицій у місцеву громаду та екосистему. Зокрема, стратегічними кроками у цьому напрямку мають стати: цифровізація та еко-просвіта через впровадження інтерактивних карт та мобільних застосунків, що популяризують маловідомі природні локації, знижуючи антропогенне навантаження на популярні об'єкти; інституційна підтримка з розробки дієвих механізмів державно-приватного партнерства для модернізації інфраструктури національних парків без шкоди для їхнього заповідного статусу; синергія з місцевим бізнесом щодо стимулювання розвитку зелених садиб та крафтового виробництва, що дозволить інтегрувати автентичну культуру в сучасний туристичний продукт.

Таким чином, формування цілісного екотуристичного бренду України дозволить не лише зберегти унікальну біорозмаїтість нашої держави, а й перетворити природний капітал на потужний двигун повоєнного економічного відновлення та сталого розвитку регіонів.

Список використаних джерел

1. Google Maps. URL: https://www.google.com/maps/@55,103,3z?authuser=1&entry=ttu
2. Greenvelo. URL: https://greenvelo.pl/kategoria/113,przyroda
3. Greenways. URL: https://www.greenways.org.pl/en/
4. Kierunki rozwoju tur ystyki dla wojewodztwa Malopolskiego na lata 2008-2013. URL: https://silo.tips/download/kierunki-rozwoju-turystyki-dla-wojewodztwa-maopolskiego-na-lata
5. Małopolska Ekoturystyka. URL: https://www.malopolska.pl/urzad-marszalkowski/departamenty/departament-turystyki/malopolska-ekoturystyka

6. Nataiia Runcheva, Kateryna Pylypenko, Oksana Horiacha. Information technologies in the tourism business. *Innovation and digital transformation education, economy and society dimensions.* The University of Technology in Katowice Press 43 Rolna str., 40-555 Katowice, Silesia Province, Poland. 2025. P. 226–230.
7. Prawo przedsiębiorców. USTAWA z dnia 6 marca 2018 r. https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-przedsiebiorcow-18701388
8. Rowerowa Malopolska. URL: https://rowerowamalopolska.pl/
9. SaveEcoBot екологічний чат-бот. Статистика. URL: https://www.saveecobot.com/maps/cities.
10. Анна Сидорук, Наталя Величко. Перспективні напрямки регіонального розвитку туризму (на прикладі Запорізької області). *Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики* : матеріали Міжнародної наукової конференції 4–5 травня 2023 р. Ужгород, 2023. С. 50–52.
11. Брацило Л. Перспективні напрямки розвитку туристичного краєзнавства в Запорізькій області краєзнавство. *Краєзнавство*. № 1. С. 106–114. Запорожжя, 2016.
12. Горяча О. Інноваційна екосистема гастрономічного туризму: теоретико-методологічний аналіз. *Grail of Science*, 2026 (63), 124–133. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.03.2026.013
13. Директива Європейського Парламенту і Ради 2010/75/ЄС від 24 листопада 2010 року про промислові викиди (інтегрований підхід до запобігання забрудненню та його контролю). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_004-10#Text
14. Екологічна політика України врахує Цілі сталого розвитку ООН — Закон. URL: http://www.golos.com.ua/article/314756.
15. Європейський Зелений Курс URL: https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda
16. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від

28 лютого 2019 року № 2697-VIII. Сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text
17. Закон України Про ратифікацію Паризької угоди від 14 липня 2016 року № 1469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_l61#n3
18. Зелений туризм у Карпатах у 2024: особливості та переваги URL: https://koruna.ua/articles/zelenyj-turizm-v-karpatah-v-2019-osobennosti-i-preimushhestva/
19. Зелений туризм. Подорожі дикими первозданними місцями. URL: https://ecohotels.in.ua/zelenyj-turyzm
20. Кіотський протокол до Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату від 11.12.1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_801#Text
21. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Як змінювалась кількість викидів парникових газів в Україні упродовж 30 років? URL: https://mepr.gov.ua/
22. Морозов Д. М., Домашенко С.В., Каптюх Т. В. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 50. URL: http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2376/2297
23. Наші подорожі. URL: https://tcb.com.ua/trips/thermzkr/8653
24. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/
25. Панченко В. Г., Пінчук Ю. В. Декаплінг як нова форма реалізації міжнародної економічної політики США і КНР. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 51–58. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.51
26. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyy-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku
27. Пилипенко К. А., Рунчева Н. В., Бригіна С. І. Напрями повоєнного розвитку туризму в Україні. *«Актуальні проблеми менеджменту:*

теоретичні і практичні аспекти» : матеріали шостої Міжнар. наук.-практ. конф., 28–29 вересня 2023 р., м. Одеса / відпов. за випуск д.е.н., проф. І. О. Кузнецова. С. 301–303.

28. Пилипенко К. А., Рунчева Н. В., Горяча О. Л. Реалізація стратегії розвитку подієвого туризму регіону в період невизначеності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 9, DOI: https://doi.org/10.60022/2(9)-33S
29. Постанова Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#n11
30. Про ратифікацію Кіотського протоколу до Рамкової Конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату від 4 лютого 2004 року N 1430-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1430-15#Text
31. Пушкарьова, Т. Феномен декаплінгу як важлива умова організації сталого розвитку національної системи освіти. *Український педагогічний журнал*. 2023. (3). 123–131. DOI: https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-123-131
32. Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату № 435/96-ВР від 29.10.96. ВВР, 1996, № 50, ст. 277. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_044#Text
33. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» від 25 вересня 2015 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D1%80#Text
34. Рунчева Н. В., Горяча О. Л. Чинники регіонального розвитку туризму: економічні, соціокультурні та інноваційні детермінанти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-130
35. Стимулювання розвитку екологічного/ зеленого туризму. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XH7C.pdf
36. Стратегія розвитку туризму Вармінсько-Мазурського воєводства URL: https://bip.warmia.mazury.pl/409/strategia-

rozwoju-turystyki-wojewodztwa-warminsko-mazurskiego-do-roku-2025.html

37. Тищук І. В. Особливості розвитку зеленого туризму в розвинених країнах світу. *Електронне фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2016. № 9. С. 571–576. Електронний ресурс. URL: http://global-national.in.ua/issue-9-2016
38. У Держекоінспекції назвали топ-3 екологічні проблеми в Україні. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/u-derzhekoinspekciyi-nazvali-top-3-ekologichni-problemi-v-ukrayini
39. Шкуренко О. Технології розрахунку показника інтегрального декаплінг-фактора як інструмент фундаментальної стратегічної діагностики на основі моделювання біфуркаційних станів соціально-економічних інституцій. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. 10(20). https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-12
40. Що таке екотуризм і як він розвивається в Польщі? URL: http://kvartal-club.com.ua/dim-i-sim-ja/shho-take-ekoturizm-i-jak-vin-rozvivaetsja-v.html

Ключові слова: *екологічний туризм, зелений туризм, сільський туризм, регіональний туризм, сталий розвиток, SWOT-аналіз, декаплінг.*

УДК 378:005.6
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-13

Босовська Мирослава Веліксівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна;
Голова ГЕР J1 «Сфера обслуговування»
Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти

Новак Владислав Віталійович,
асистент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ПРАКТИКООРІЄНТОВАНІСТЬ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ ТА ОСВІТНЬОЇ ПРОПОЗИЦІЇ

Освіта та розвиток людського капіталу мають пріоритетне значення для забезпечення стрімкого, стійкого та інклюзивного повоєнного відновлення економіки України та її економічного зростання. Для цього Україна має унікальний людський потенціал та потужну систему освіти, які є передумовою економічного та соціального розвитку країни та її конкурентною перевагою для вступу до ЄС. Попри високий обсяг людей з вищою освітою в Україні, роль людського капіталу як фактору виробництва, який має бути рушійною силою економічного зростання, залишається недостатнім. Крім того, навички випускників ЗВО, яких потребують сектори економіки, відрізняються від тих, які формує система вищої освіти, а трансформаційні процеси відбувається повільно. За аналітичним дослідженням Світового банку «Навички для сучасної України», для системи освіти України характерне повільне впровадження реформ, пов'язаних з гнучкістю, практичною орієнтацією освітніх програм.

Так, 70 % опитаних роботодавців підтвердили, що випускники закладів не володіють практичними навичками або сучасними знаннями; понад 58 % зазначили відсутність типів та недостатнім рівнем отриманих навичок, необхідних роботодавцям [1]. Тобто більшість опитаних роботодавців вважають, що система вищої освіти України не готує достатньої кількості фахівців із практичними навичками, необхідним пулом навичок або рівнем навичок, що є важливим для роботодавців. Це обумовлює **потребу** перегляду освітньої політики та змісту освітніх програм для забезпечення формування релевантних потребам ринку праці практичних навичок здобувачів в процесі навчання з метою їх підготовки до працевлаштування та формування конкурентоспроможної системи вищої освіти та визначає **актуальність досліджень**.

За результатами Аналітичного звіту Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2024–2025 рр. сформовано пул типових **системних проблем** в реалізації освітніх програм [5]:

— проєктування ОП та визначення їх цілей (виявлено у 13,5 % ОП): недотримання вимог стандартів вищої освіти при формулюванні результатів навчання; відсутність належного вивчення потреб стейкхолдерів (роботодавців, студентів) на етапі проєктування;
— недоліки в структурі та змісті освітньої програми (виявлено у 19,9 % ОП): невідповідність обсягу програми (в кредитах ЄКТС) вимогам законодавства; псевдовибірковість у формування індивідуальної освітньої траєкторії; не забезпечення необхідних попередніх знань для вивчення окремих дисциплін або проходження практики; проблеми з організацією практики (її зміст не відповідає спеціальності, або бази практики не мають необхідних ресурсів та належного супроводу);
— навчання і викладання: застосування застарілих методів викладання, які не дозволяють досягти поставлених результатів навчання; зміст освітніх компонентів не оновлюється відповідно до сучасних наукових досягнень та вимог ринку праці;

— забезпеченість людськими ресурсами для реалізації ОП (у 10,4 %): невідповідність академічної та професійної кваліфікації викладачів тим дисциплінам, які вони викладають; недотримання прозорих процедур конкурсного добору науково-педагогічних працівників; низький рівень залучення професіоналів-практиків до освітнього процесу;
— організація освітнього середовища (5,8 % ОП): недостатнє матеріально-технічне забезпечення, яке унеможливлює досягнення результатів навчання; використання неліцензійного програмного забезпечення або ПЗ країни-агресора; проблеми з організацією якісного дистанційного навчання та забезпечення інклюзивності;
— контрольні заходи та академічна доброчесність: розробка нечітких або невимірюваних критеріїв оцінювання, що призводить до необ'єктивності; відсутність належних процедур для запобігання, виявлення та врегулювання конфлікту інтересів під час оцінювання;
— недієві системи внутрішнього забезпечення якості (5,5 % ОП): відсутність чітких процедур розроблення, затвердження та періодичного перегляду ОП; ігнорування пропозицій студентів та роботодавців або необґрунтоване їх відхилення; неефективність внутрішніх систем якості, які не виявляють або не усувають наявні недоліки в освітній діяльності чи її результатах;
— прозорість та публічність: відсутність відкритого доступу до ключових документів (навчальних планів, робочих програм дисциплін) на офіційному сайті ЗВО; необґрунтоване присвоєння професійних кваліфікацій, що не відповідають змісту програми;
— недоліки щодо формування стратегії та управління: відсутність або застарілість стратегій розвитку університету; невідповідність освітньої пропозиції галузевій специфіці ЗВО.

Отже, у контексті визначення проблем забезпечення якості освітніх програм та освітньої діяльності практична орієнтація є стратегічною детермінантою модернізації освіти.

Існують різні **підходи до визначення змісту практичної орієнтації** освітньої пропозиції:

— спосіб формування та розвитку соціальної та професійної компетентності майбутніх фахівців відповідно до змісту та основних завдань виробничого процесу та технологічних інновацій;
— механізм соціальної та професійної адаптації випускників закладів вищої освіти;
— система освіти, спрямована на використання методів, підходів технологій навчання та співпраці з стейкхолдерами для формування професійної компетентності майбутніх фахівців відповідно до змісту та основних завдань виробничого процесу, технологічних інновацій, підготовка до зміни виду діяльності;
— засіб розвитку соціальної та професійної мобільності випускників закладів вищої освіти.

Отже, **практична орієнтація освітньої пропозиції** — це спосіб закріплення та поглиблення здобутих теоретичних знань, набуття та удосконалення професійних компетентностей майбутніх фахівців для роботи, яку вони будуть виконувати на ринку праці, та механізм їх соціальної та професійної адаптації.

На рис. 1 сформовано модель практикоорієнтованості освітньої політики та освітньої пропозиції, в її основі визначено чотири **структурні компоненти**: виклики (передують практикоорієнтованості, визначають її актуальність); принципи (ключові правила, які забезпечують ефективність практикоорієнтованості); форми (різновиди формування практикоорієнтованості, підходи до її імплеммнтації); ключові фактори успіху (індикатори, які дозволяють виміряти результати практикоорієнтованості).

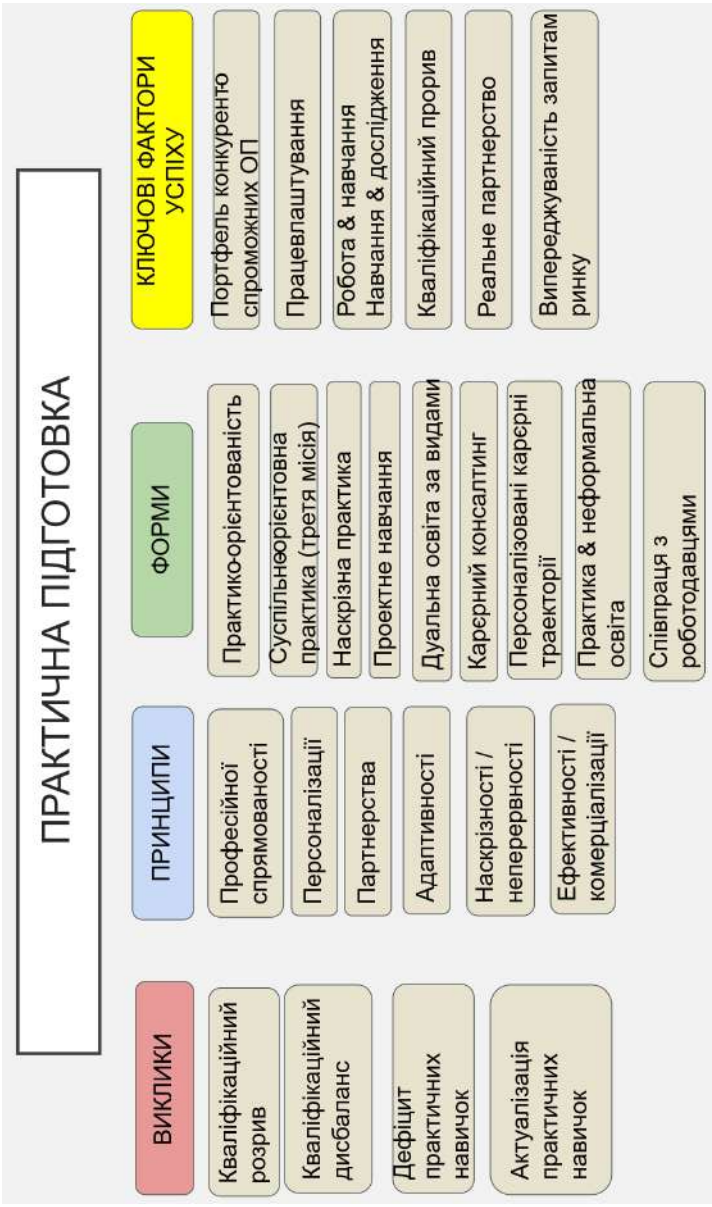


Рисунок 1 — Концептуальна модель практикоорієнтованості освітньої політики та освітньої пропозиції

Розглянемо більш детально зазначені компоненти.

Необхідність поглиблення професійної орієнтації освітньої пропозиції обумовлюється рядом **викликів**:

1. **Кваліфікаційний розрив (кваліфікаційна яма)** — це ситуація на ринку праці, за якої компетенції працівників або надлишкові, або недостатні для роботи, яку вони виконують (skills mismatch). За даними Організації економічної співпраці та розвитку, обсяг глобального трудового ресурсу на сьогодні складає приблизно 3,5 млрд осіб (OECD, 2022). Водночас рівень компетенції майже кожного третього працівника або надмірний, або недостатній для того виду діяльності, яким він займається. Тобто понад 1,2 млрд осіб у всьому світі займають посади, які не відповідають їхнім практичним навичкам. За оцінками експертів, до 2030 р. кількість таких працівників має зрости ще на 100 млн осіб. Кваліфікаційний розрив — це дисбаланс між системою освіти та ринком праці: випускники закладів освіти не можуть знайти роботу за спеціальністю і йдуть працювати на посади, які не відповідають їхній кваліфікації.

2. **Кваліфікаційний дисбаланс** — структурні та професійно-кваліфікаційні невідповідності між попитом на робочу силу, кваліфікації, компетентності та пропозиціями за галузями, регіонами, професійними групами; система підготовки кваліфікованих кадрів досі не відповідає потребам національної економіки і суспільства у фахівцях. Причина, дисбалансів полягає у відсутності налагодженої схеми партнерських зв'язків між бізнесом, роботодавцями, ринком праці й закладами освіти. Застарілі стандарти національної системи освіти не встигають за технологічним прогресом, інноваціями та щораз більшим попитом на релевантних економічним та соціокультурним викликам фахівців. У результаті маємо ринок праці, що характеризується професійно-кваліфікаційним дисбалансом попиту і пропозиції робочої сили. Тому об'єктивною є потреба в підвищенні якості підготовки фахівців з урахуванням освітніх і суспільних викликів, вимог світового й вітчизняного, зокрема регіонального, ринку праці, ключових стейкголдерів [2; 3].

3. Дефіцит практичних навичок — коли претенденти на робочі місця не володіють достатнім обсягом професійних компетенцій, навичок, кваліфікації, яка потрібна роботодавцям. Це пов'язано як з структурною невідповідністю системи освіти (недостатність підготовки фахівців за певними галузями знань та спеціальностями відносно потреб ринку, та надлишку — за кон'юнктурними спеціальностями (на ринку вступників, а не праці); з недостатнім рівнем формування професійних компетентностей в процесі навчання (відсутність практичної орієнтації освітніх програм); формуванням в процесі навчання компетентностей, що не відповідають потребам працедавців. А отже, дефіцит практичних навичок, призводить до того, що випускники, не можуть займати посади згідно кваліфікації та потребують додаткового навчання (перенавчання) на робочих місцях та професійної адаптації.

4. **Актуалізація практичних навичок** — практичні навички «старіють» у зв'язку з розвитком інновацій та технологій. Так, понад 58 % зазначили відсутність типів та рівнів навичок, необхідних роботодавцям [3; 4]. Вища освіта не завжди формує і розвиває передові когнітивні (вирішення проблем і комунікабельність), соціоемоційні (самоорганізація та стійкість) і технічні (комп'ютерні та спеціалізовані галузеві знання) навички, потрібні на сучасному ринку праці.

Отже, для реагування на зазначені виклики, освітня політика ЗВО має бути спрямована на модернізацію освітньої пропозиції для забезпечення підготовки здобувачів до виконання основних функцій майбутньої професійної діяльності, розвитку професійних компетентностей і часткових кваліфікацій, формуванні професійних умінь і навичок, навичок soft і hard skills, що затребуванні на ринку праці та є актуальними і релевантними сучасним і перспективним його потребам, що забезпечується через професійну орієнтацію освітньої пропозиції.

Основними **принципами** практичної орієнтації освітньої пропозиції є:

1. **Професійна спрямованість** — формування у випускника комплексу реальних, актуальних та достатніх для здійснення його

професійної діяльності hard skills через зміст освітніх компонентів, методи навчання, форми та траєкторії практичної підготовки.

2. **Персоналізація** — в основі підходу лежить ідея, що процес набуття практичних навичок має бути гнучким та адаптивним, через формування індивідуальних освітніх траєкторій, враховувати індивідуальні потреби, можливості, здібності, цілі, інтереси, кожного здобувача.

3. **Партнерство** — формування та реалізація освітніх прогам та їх компонентів спрямоване на формування практичних навичок через співпрацю з роботодавцями, громадами, іншими стейкхолдерами. Саме стейкхолдери дозволяють визначити компетентності, необхідні майбутньому фахівцеві, долучитись до їх формування (через зміст та форми навчання) та працевлащтувати випускнка після закінчення навчання.

4. **Адаптивність** — постійний та системний моніторинг рівня професійних компетентностей, процесу їх формування та внесення змін з метою актуалізації компетентностей та удосконалення змісту освіти.

5. **Наскрізність (безперервність)** — системність, комплексність, послідовність отримання професійних коммпетентностей здобувачем, реалізується через розроблення дієвої структурно-логічної схеми практичної підготовки (від простого до складного) та наявність різних видів практик, що забезпечує формування інтегрованої професійної компетентності.

6. **Ефективність** — визначення корисного ефекту (результату) від практичної підготовки для усіх груп стейкхолдерів: здобувача — компетентності, навички, можливості для працевлаштування, оплата праці під час практичної підготовки; працедавця — виконання професійних завдань, задоволення потреб в кваліфікованому та мотивованому персоналі; ЗВО — професіоналізація освітніх програм, бази практик, залучення працедавців до освітнього процесу тощо.

Сьогодні сформовано моделі професійноорієнтованої освіти, що функціонують у закладах вищої освіти різних країн світу:

1. **Практикоорієнтованість освітньої програми** — на Оп значний обсяг практики (від 10 до 25 %), така практика дозволяє

сформувати професійні компетентності, особливо на професійно-орієнтованих ОП. Організація практики, як правило, здійснюється за наскрізним принципом — кінці кожного семестру (року), та допомагає здобувачеві отримати практичні навички за правилом від «простого до складного».

2. **Суспільно-орієнтована практика** (забезпечує реалізацію третьої місії університетів) — забезпечує формування софт-скілс у здобувачів, підвищує рівень їх соціальної відповідальності а також, дозволяє використовувати академічні розробки для розв'язання суспільних проблем, є трансфером суспільних змін, технологій та інновацій для приватного і публічного сектору. Суспільно-орієнтований підхід у навчанні було запроваджено у 60-х роках XX ст. у США Вільямом Рамзі та Робертом Сігмоном, а перший дослідницький університет з імплементації підходу став Каліфорнійський університет. Кращими кейсами є: волонтерство, центри компетенцій, соціальні платформи, запровадження хабів стійкості, консультування громад, бізнесу, приватного сектору, інші суспільні проєкти.

3. **Наскрізна практика** — невід'ємна складова освітнього процесу, яка дозволяє поглибити навички та компетентності, отримані під час теоретичного навчання, забезпечує комплексний підхід до практично підготовки, поєднує кілька видів практики — від ознайомчої, виробничої до переддипломної.

4. **Проєктне навчання** (або **проєктно-орієнтоване навчання**) — це інноваційний метод навчання, що готує здобувачів до складних і мультизадачних викликів сучасного світу, базується на активній участі учнів у розробці, виконанні та презентації проєктів. Проєктне навчання спрямоване на формування практичних знань, навичок, компетентностей і критичного мислення через вирішення реальних чи наближених до реальних проблем. Цілями є формування практичних умінь і навичок, розвиток творчості, критичного та аналітичного мислення; підготовка до реальних життєвих та професійних ситуацій; підвищення мотивації до навчання завдяки

залученню до реальних проблем. Основними характеристиками проєктного навчання є: освітній процес орієнтований на вирішення конкретної практичної проблеми, яка цікава і актуальна для учасників; інтердисциплінарність проектів; активна участь учасників (здобувачі самостійно досліджують, планують і реалізовують проєкт, виконуючи різноманітні ролі в процесі роботи); розвиток навичок співпраці; учасники створюють конкретний результат, який можна оцінити (презентацію, продукт, дослідження, прототип тощо). Кейсами проектного навчання є: розробка бізнес-плану для стартапу; створення екологічного чи соціального проєкту для громади; проведення соціологічного опитування та аналіз його результатів; розробка мобільного додатку для споживачів.

5. **Дуальна освіта** — це модель навчання, яка поєднує теоретичне навчання в освітньому закладі з практичною підготовкою на підприємствах чи в організаціях. Цей підхід спрямований на підготовку висококваліфікованих спеціалістів, які мають не лише знання, але й практичні навички, отримані в реальних умовах роботи.

Моделі дуальної освіти:

- **Вища освіта інтегрована з тривалою виробничою практикою студента на підприємстві**. Особливістю цієї моделі є тривала (на кожному курсі) виробнича практика під час навчання студента у закладі освіти. Навчання студентів відбувається за схемою: теоретичний цикл та формування теоретичний знань, базових вмінь та навичок відбувається у закладі освіти, а формування інтегрованих комплексних вмінь та навичок — на робочих місцях. Така модель дає змогу посилити практичну підготовку здобувачів та випускників закладів вищої освіти.
- **Модель дуального консорціуму.** Така моль включає теоретичну (дистанційну) частину навчання на основі інтернет-технологій або очно та практичну складову, що відбувається на виробництві. Теоретичне навчання відбувається ввечері, одержання практичних навичок та вмінь вдень. Реалізація такої моделі освіти дозволяє скоротити термін навчання.

• **Вища освіта інтегрована з професійною діяльністю.** Ця модель освіти дає змогу фахівцям з професійною освітою, які багато років працю ють на підприємстві за будь-якою спеціальністю, здобути вищу освіту певного напряму. Навчання за цією моделлю передбачає перекваліфікацію спеціалістів за спорідненими спеціальностями, забезпечує безперервність освітнього процесу.

• **Сендвіч-освіта**, що передбачає чергування періодів теоретичного та навчально-виробничого (виробничого) навчання. Теоретична частина такого навчання відбувається у закладі освіти, тоді як навчально-виробнича чи виробнича — на дуальних підприємствах, в установах чи організаціях. Сендвіч-освіта — це інноваційна форма навчання, здебільшого на бакалавраті, «освітній процес здійснюється протягом 4 років. З них, студент три роки навчається у закладі вищої освіти, один рік в університеті іншої країни або стажується на підприємстві чи фірмі»

6. **Кар'єрний консалтинг** — це діяльність, спрямована на допомогу здобувачам у плануванні, розвитку та управлінні своєю кар'єрою. Це включає аналіз індивідуальних цілей, навичок, сильних сторін, ринку праці та створення стратегій для досягнення кар'єрних цілей. Здійснюється через оцінку індивідуальних можливостей здобувачів, організацію та проведення профорієнтаційних заходів; допомогу в розробці кар'єрного плану та сприяння працевлаштуванню; допомога в розвитку soft skills та професійних навичок (навчання самопрезентації, лідерства, управління часом, адаптації до змін). Кращі кейси: особисті та групові консультації; тестування (психометричні та професійні тести); коучингові сесії; семінари та тренінги.

7. **Персоналізовані кар'єрні траєкторії** — це індивідуально розроблені професійні шляхи розвитку, які враховують особисті інтереси, здібності, цінності, цілі та обставини здобувача. Вони спрямовані на досягнення професійного успіху та гармонійного розвитку особистості, адаптуючи стандартні підходи до кар'єрного планування під унікальні потреби конкретної особистості.

8. **Неформальна освіта** — це процес навчання, що відбувається поза межами формальних навчальних закладів, зосереджений на розвитку конкретних знань, навичок і компетенцій через практичну діяльність. Вона є гнучкою, адаптованою до індивідуальних потреб і сучасних викликів. Неформальна освіта формує практичні навички через: реальний досвід (кейси, залучення до симуляцій, практичних занять і проєктної роботи); розвиток soft skills (комунікація, лідерство, тайм-менеджмент, емоційний інтелект, логіка); адаптація до змін (навчання новим технологіям); забезпечення інклюзивності знань. Форми неформальної освіти: тренінги та семінари; майстер-класи; олайн-курси (Coursera, Udemy, Prometheus тощо); стажування та практикуми; професійні форуми та конференції; хакатони та проєктні роботи.

9. **Практика як елемент екосистеми університету** — забезпечує гармонійне поєднання теоретичних знань і реального досвіду студентів у професійній сфері. Це ключовий етап підготовки конкурентоспроможних фахівців, які здатні ефективно працювати в умовах сучасного ринку. Функції практики як частини екосистеми університету: освітня (поглиблює та доповнює академічну підготовку студентів); адаптаційна (допомагає студентам краще зрозуміти робоче середовище; кар'єрна (підготовка до працевлаштування через здобуття досвіду та навичок); інтегративна (з'єднує університет із професійним світом); мотиваційна (сприяє формуванню відповідального ставлення до майбутньої професії). Університетська екосистема передбачає взаємодію багатьох елементів: викладачів, студентів, роботодавців, державних та приватних інституцій. Інноваційні форми практичної підготовки: створення кластерів, реалізація проектів ППП, створення виробництв замкнутого циклу в університеті, інтерактивні фірми, студентські клініки, кооперване навчання (рік в індустрії), проектне навчання, використання симуляторів, VR/AR для практичної підготовки, міжнародні стажування, проекти обміну та мобільності.

10. **Стратегічна співпраця та партнерство з роботодавцями** — залученість до викладання, залучення до дипломного

проектування та співкерування (від обрання теми — до впровадження результатів); наукові дослідження (проекти) від працедавців; працевлаштування та проведення заходів з працевлаштування- ярмарок вакансій; створення навчальних лабораторій.

Рекомендуємо оцінювати стратегічну ефективність практичної орієнтації освітньої політики ЗВО та практикоорієнтованості його освітньої пропозиції через ключові фактори успіху. **Ключові фактори успіху (Key Success Factors, KSF)** — це основні елементи, аспекти або умови, які визначають успішність організації, проєкту або здобувача в досягненні поставлених цілей. Такими показниками можуть бути: рівень працевлаштування, портфель практикоорієнтованих ОП в ЗВО та швидкість їх зростання; якість формування практичних навичок; досвід здобувачів в процесі навчання; кількість здобувачів, які поєднують освіту і роботу; якісні та кількісні результати моніторингу і визнання результатів навчання в екосистемі ЗВО та на ринку праці (кваліфікаційний прорив); обсяг реального партнерства з випускниками та бізнесом; превентивне реагування на потреби працедавців та стейхолдерів ЗВО.

Ризики практичної орієнтації освітньої політики ЗВО та практикоорієнтованості його освітньої пропозиції:

— небажання підприємств оплачувати практику;
— відсутність мотивації у студентів, викладачів та працедавців;
— нерозуміння кінцевого результату проходження практики студентами;
— неможливість під час проходження практики набути компетентностей відповідно до програми практики та рівню, що здобувається;
— бюрократизація процедур.

Отже, практикоорієнтованість освітньої політики та пропозиції передбачає тісну інтеграцію теорії та практики навчання, забезпечує формування у здобувачів прикладних знань, умінь і навичок, які відповідають потребам ринку праці, сприяють професійному зростанню і забезпечують конкурентоспроможність випускників.

Це ключовий підхід до формування якісної, адаптованої та ефективної системи вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Дель Карпіо К., Купець О., Мюллер Н., Олефір А. Навички для сучасної України. Огляд. World Bank, Washington, DC. License : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO, 2017. URL: https://bit.ly/3Lehu9J
2. Майбутнє ринку праці: протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. 2018. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf
3. Кремень В. Г. (ред.). Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні. (До 30-річчя незалежності України) : монографія / Національна академія педагогічних наук України. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. URL: https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua
4. Сидоренко В. Професійний розвиток фахівців в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти: ключові компетентності і ресурси : електронний курс. Київ : ДУ «НМЦ «Агроосвіта», 2020.
5. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2025 році [Електронне видання] / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2026. 276 с.

Ключові слова: *освітня політика, проєктне навчання, дуальна освіта, неформальна освіта.*

УДК 338.24:330.341
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-14

Вараксіна Олена Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

БАГАТОКОНТУРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Вступ. У сучасних умовах поглиблення глобалізаційних процесів, прискорення технологічних змін та зростання системної невизначеності економічна безпека набуває якісно нового змісту й значення. Вона дедалі більше виходить за межі традиційного уявлення про інструмент захисту ресурсів, фінансової стабільності чи запобігання кризовим явищам, трансформуючись у ключовий чинник стратегічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності економічних систем. У глобальному середовищі, яке характеризується високою взаємопов'язаністю ринків, швидким поширенням шоків та нелінійною динамікою ризиків, здатність держави та економічних суб'єктів забезпечувати економічну безпеку стає визначальною умовою збереження суверенітету та стійкості розвитку.

Інтенсивний розвиток цифрових технологій, фінансових інновацій, платформних бізнес-моделей і глобальних інформаційних мереж суттєво ускладнює архітектуру економічної безпеки. З одного боку, ці процеси створюють нові можливості для зростання продуктивності та інтеграції у світову економіку, а з іншого генерують принципово нові загрози, пов'язані з кіберризиками, фінансовою волатильністю, асиметрією інформації та вразливістю критичних економічних інфраструктур. У таких умовах економічна безпека вимагає не лише превентивного реагування на загрози, а й постійного моніторингу, прогнозування та активного управління ризиками в режимі реального часу.

Особливої актуальності проблема економічної безпеки набуває в умовах системних криз, які можуть мати фінансовий, інституційний, соціальний або технологічний характер і проявлятися одночасно на різних рівнях економічної системи. Це зумовлює необхідність розгляду економічної безпеки як динамічної, багаторівневої категорії, що інтегрує макроекономічний, мезо- та мікроекономічний виміри. У такій логіці ефективність системи економічної безпеки визначається не лише наявністю окремих захисних інструментів, а здатністю до адаптації, саморегуляції та інституційного навчання в умовах глобальної нестабільності.

Саме ці виклики зумовлюють потребу в переосмисленні традиційних підходів до забезпечення економічної безпеки та формуванні нових моделей управління, здатних поєднати стратегічне бачення, аналітичні інструменти, інституційну стабільність і організаційну гнучкість у єдину цілісну систему.

Результати дослідження. Економічна безпека є центральною категорією сучасної економічної науки, що визначає здатність національних економік, регіонів і підприємств захищати свої критичні інтереси від зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечувати стабільність і стійкий розвиток у мінливому глобальному середовищі. Як зазначає С. Недобой у своїй статті, економічна безпека охоплює як здібність до ефективного використання ресурсів, так і забезпечення стабільності функціонування системи в умовах ризиків і загроз, що є невід'ємною частиною сучасного господарювання [1][1].

Одним із класичних підходів до економічної безпеки є ресурсно функціональна концепція, яка визначає безпеку як стан, за якого економічна система має достатній ресурсний потенціал і функціональні можливості для протидії загрозам і підтримки нормального розвитку. В цьому контексті ресурси: матеріальні, фінансові, людські

[1] Недобой С. Сутність поняття економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 60–75. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 29.12.2025).

та інформаційні, виступають основою для стабільності й адаптації економіки. Саме ресурсний потенціал дає можливість гнучко реагувати на зовнішні шоки, підтримувати виробничий процес і зберігати конкурентоспроможність. У дослідженні, присвяченому компонентній структурі економічної безпеки аграрного підприємства, О. Гук[2] підкреслює, що без належного ресурсу, будь то фінанси, кадри чи технології, підприємства стають вразливими перед зовнішніми ризиками і не здатні забезпечити стійке функціонування [2].

Цей ресурсно-функціональний підхід логічно поєднується зі системним і комплексним підходами, які розглядають економічну безпеку як результат злагодженого функціонування всіх складових елементів системи, від інституційного середовища до механізмів управління ризиками. Саме функціонування інституційних механізмів, що визначають правила і норми економічної діяльності, стає важливим чинником захисту від загроз і забезпечення стабільності. Із цього погляду інституційна складова економічної безпеки, як встановлює Т. Желюк, полягає у створенні ефективних правових, організаційних та регуляторних структур, що забезпечують баланс між економічними свободами і захистом системи від дестабілізації [3].[3]

Ця інституційна перспектива є важливою, оскільки саме інституції формують ті рамки, в яких економічні агенти: підприємства, державні органи, громадські інституції, можуть діяти передбачувано і безпечно. У продовження інституційного тлумачення економічної безпеки, інший вимір її забезпечення пов'язаний з стейкхолдерським підходом, що підкреслює важливість інтеграції інтересів усіх зацікавлених сторін, держави, бізнесу, громадянського суспільства, місцевих громад і міжнародних організацій. У статтях українських авторів все частіше підкреслюється, що безпека економічної системи не може бути досягнута лише через державні механізми

[2] Гук О. Компонентна структура економічної безпеки аграрного підприємства. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 1. С. 45–58.

[3] Желюк Т. Економічна безпека в системі інституційного вектора збалансованого розвитку. *Вісник Економіки*. 2017. № 4. С. 7–18.

або корпоративні рішення, вона вимагає кооперації між суб'єктами, взаємодії політик і узгодження стратегій, що враховують різні перспективи і потреби. Це дозволяє не лише захищати економіку від традиційних ризиків, але й створювати колективні механізми реагування на нові виклики сучасності, такі як зміни клімату, технологічні трансформації чи геополітична нестабільність [4][4].

Ключову роль у сучасних підходах до економічної безпеки відіграє ризик орієнтований підхід, який концентрується на виявленні, оцінці та управлінні ризиками як фундаментальному елементі системи безпеки. У світлі глобальних змін і посилення невизначеності, економіки стикаються з комплексними ризиками, що виникають не лише у традиційних сферах фінансів і торгівлі, але й у кіберпросторі, енергетиці, логістичних мережах та соціальній сфері. Аналіз ризиків і побудова систем раннього попередження дозволяють суб'єктам економічної діяльності реагувати проактивно, планувати сценарії розвитку і мінімізувати негативні наслідки потенційних загроз. У цьому контексті наукова література наголошує, що ризик орієнтований підхід є інструментом, що забезпечує динамічну адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін, збільшуючи здатність системи зберігати цілісність і функціональність [5][5].

Поряд із ризик орієнтованою моделлю, сучасна концептуальна наука все частіше акцентує увагу на концепції економічної стійкості (resilience) як новому вимірі безпеки. Хоча багато праць у цій сфері мають міжнародний характер і виходять за межі виключно економічної безпеки, їхній внесок в теорію безпеки є істотним. Суть підходу полягає не лише у здатності системи опиратися негативним впливам, а й більш глибокій адаптації, відновленню та трансформації в умовах шоків та невизначеності. Такі характеристики дозволяють економічним системам не лише протистояти загрозам, а й розвивати

[4] Васильців Т. Г. Економічна безпека держави: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.

[5] Геєць В. М. Економічна безпека України: проблеми та перспективи. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2012. 308 с.

механізми, що зміцнюють їхню життєздатність через навчання на кризах та постійне вдосконалення стратегій управління [6][6].

Інноваційність сучасних підходів до економічної безпеки полягає у тому, що вони поєднують не лише традиційні моделі захисту ресурсів і інституцій, а й включають в себе адаптивні механізми управління ризиками, інтеграцію інтересів широкого кола стейкхолдерів, використання цифрових технологій, автоматизації та аналітики даних, що дозволяють не лише оцінювати ризики, але й моделювати майбутні сценарії, прогнозувати розвиток подій та оптимізувати політики реагування. У роботі О. Маслія та співавт. [7][7] показано, що зростання цифровізації економіки створює нові виклики в сфері інформаційної безпеки, які прямо впливають на загальний стан економічної безпеки держави, та що побудова інформаційно орієнтованого середовища є стратегічним ресурсом захисту національної економіки. У сучасному цифровому середовищі для ефективного забезпечення економічної безпеки важливо використовувати інноваційні інструменти, які дозволяють швидко реагувати на ризики, прогнозувати кризові ситуації та підтримувати стабільність економічних систем (табл. 1).

Таким чином, сучасні концепції економічної безпеки є комплексним конструктом, що включає ресурсно-функціональні, інституційні, стейкхолдерські та ризик-орієнтовані підходи, а також більш розвинуті форми адаптації і стійкості (табл. 2). Ця інтеграція теоретичних підходів і практичних інструментів дозволяє економічним системам не лише реагувати на поточні загрози, а й формувати прогнозні, адаптивні та гнучкі стратегії розвитку, що відповідають викликам XXI століття.

---

[6] Геєць В. М. Соціально-економічні трансформації в Україні: ризики та виклики. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2020. 388 с.

[7] Masliy O., Buryak A., Chaikina A., Chervyak A. Improving conceptual approaches to ensuring state economic security under conditions of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. № 1(133). URL: http://journals.uran.ua/eejet. (дата звернення: 29.12.2025).

Таблиця 1 — Інноваційні інструменти забезпечення економічної безпеки в цифрову еру

Інструмент	Опис функції	Вплив на економічну безпеку	Приклад впровадження
Big Data-аналітика	Збір і обробка великих масивів даних для прогнозів	Дозволяє прогнозувати ризики, оцінювати фінансову стійкість	Аналіз ринкових трендів у фінансових установах
Цифрові платформи	Автоматизоване управління ризиками та контролем	Прискорює реагування на загрози та зменшує людський фактор	ERP-системи у виробничих корпораціях
Кібербезпека та захист інформації	Захист інформаційних і фінансових ресурсів	Знижує загрози кібератак, захищає дані та активи	Банки та е-комерція з впровадженими SOC та DLP-системами
Моделювання сценаріїв	Прогнозування кризових та економічних сценаріїв	Дозволяє створювати адаптивні стратегії розвитку	Національні центри прогнозування економічної безпеки
ESG-орієнтовані інвестиції	Урахування соціальних, екологічних та управлінських факторів	Підвищує стійкість до соціальних і репутаційних ризиків	Корпорації оцінюють екологічні та соціальні ризики

Джерело: [5–7]

Таблиця 2 — Порівняння сучасних концепцій економічної безпеки за фокусом і методами реалізації

Концепція	Основний фокус	Ключові методи реалізації	Практичний приклад застосування
Ресурсно-функціональна	Забезпечення достатнього ресурсу для стабільності	Оптимізація ресурсного потенціалу, контроль запасів, балансування витрат	Українські агрохолдинги створюють резерви насіння та фінансів для запобігання шокам на ринку
Інституційна	Ефективність інституцій та правил	Розробка регуляторних рамок, антикризові процедури, правові механізми	ЄС застосовує економічні санкції та регуляції для захисту фінансових ринків
Стейкхолдерська	Інтеграція інтересів всіх сторін	Координація політик, партнерські угоди, прозорість управління	Корпорації впроваджують ESG-політики з урахуванням потреб співробітників і громади
Ризик-орієнтована	Ідентифікація і мінімізація ризиків	Моделювання сценаріїв, ризик-аналіз, системи раннього попередження	Банки використовують стрес-тести та кіберсистеми для захисту активів
Концепція економічної стійкості	Адаптація та відновлення системи	Моніторинг криз, навчання на кризових ситуаціях, планування відновлення	Стартапи застосовують agile-підходи та фінансову подушку для швидкої адаптації до ринкових змін

Джерело: сформовано автором

Враховуючи сучасний стан та динаміку трансформації економічних систем, нами пропонується розгляд економічної безпеки через призму інтеграції ризик-орієнтованого та стійкісного підходів (рис. 1). Таке концептуальне поєднання дозволяє не лише мінімізувати деструктивні наслідки кризових явищ, а й забезпечити системне зміцнення економічного базису, що безпосередньо сприяє досягненню довгострокової стабільності. У межах даного підходу економічна безпека формується як багаторівнева структура взаємопов'язаних дій, де процеси ідентифікації ризиків, поглиблений аналіз їхнього потенційного впливу та розробка комплексних превентивних стратегій органічно доповнюються дієвими механізмами



Рисунок 1 — Модель інтегрованої системи економічної безпеки

Джерело: сформовано автором

швидкого реагування. Важливою складовою цієї моделі є здатність системи до оперативного відновлення своїх критичних функцій, що в сукупності забезпечує перехід від стратегії простого виживання до стратегії адаптивного розвитку в умовах невизначеності.

Сучасні підходи до забезпечення економічної безпеки базуються на усвідомленні того, що ризики і загрози мають багатовимірний, динамічний та взаємопов'язаний характер, що унеможливлює їх розгляд у межах вузьких або фрагментарних класифікацій. Як зазначає В. Геєць, економічна безпека формується під впливом сукупності факторів різної природи, які можуть як окремо, так і синергетично порушувати стабільність економічних систем, знижуючи їх здатність до відтворення та розвитку [5][8]. У цьому контексті класифікація ризиків і загроз виступає не лише аналітичним інструментом, а й основою для формування ефективних механізмів управління безпекою.

У науковій літературі традиційно розмежовують поняття «ризик» і «загроза», де ризик розглядається як імовірність настання негативних подій з певними економічними наслідками, тоді як загроза трактується як реальний або потенційний чинник деструктивного впливу на економічну систему. Такий підхід обґрунтовано представлений у працях В. Мунтіяна, який наголошує, що ризики є об'єктивною характеристикою економічного середовища, тоді як загрози формуються в результаті конкретних управлінських, інституційних або зовнішньоекономічних дисбалансів [8][9]. Відтак класифікація має враховувати як імовірнісну природу ризиків, так і фактичний характер загроз.

Однією з базових є класифікація ризиків і загроз за джерелом виникнення, відповідно до якої виділяють внутрішні та зовнішні ризики. Внутрішні ризики пов'язані зі структурними

[8] Геєць В. М. Економічна безпека України: проблеми та перспективи. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2012. 308 с.

[9] Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ : КВІЦ, 1999. 462 с.

диспропорціями економіки, неефективністю управління, фінансовою нестабільністю, інституційними деформаціями та низьким рівнем інноваційної активності. Зовнішні ризики, у свою чергу, формуються під впливом глобалізаційних процесів, коливань світових фінансових ринків, геоекономічної конкуренції та міжнародних криз. Такий підхід послідовно обґрунтовується в дослідженнях Т. Васильців[10], де зазначається, що у відкритих економіках зовнішні загрози часто мають мультиплікативний ефект, посилюючи внутрішні вразливості [4].

Важливе місце в системі класифікації займає поділ ризиків за функціональними складовими економічної безпеки. У межах цього підходу виділяють фінансові, інвестиційні, виробничі, соціальні, інноваційно-технологічні, демографічні та інституційні ризики. Зокрема, фінансові ризики пов'язані з бюджетними дефіцитами, борговим навантаженням, валютною нестабільністю та кризами ліквідності, тоді як інституційні ризики проявляються у слабкості правової системи, корупції та низькій якості державного управління. Як зазначає С. Шкарлет[11], саме інституційні ризики мають довготривалий деструктивний вплив, оскільки формують несприятливе середовище для реалізації економічного потенціалу [9].

Окремої уваги заслуговує класифікація ризиків за часовим горизонтом впливу, у межах якої виділяють короткострокові, середньострокові та довгострокові загрози. Короткострокові ризики, як правило, пов'язані з циклічними коливаннями економіки та кон'юнктурними змінами, тоді як довгострокові загрози формуються внаслідок накопичення структурних дисбалансів, деградації людського капіталу та технологічного відставання. Такий підхід активно використовується в аналітичних доповідях Організації економічного

[10] Васильців Т. Г. Економічна безпека держави: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.

[11] Шкарлет С. М. Інституційна безпека економіки України. Чернігів : ЧНТУ, 2014. 280 с.

співробітництва та розвитку (OECD), де наголошується на необхідності переходу від реактивного до превентивного управління ризиками [10][12].

Таким чином, класифікація ризиків і загроз економічній безпеці повинна розглядатися як багаторівнева аналітична система, що поєднує джерела виникнення, функціональні складові, часові горизонти та рівень системності впливу (табл. 3). Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати ключові вразливості економічної системи, а й формувати науково обґрунтовані механізми управління безпекою, орієнтовані на довгострокову стійкість і розвиток.

Запропонована багаторівнева класифікація ризиків та загроз дозволяє системно розмежувати сфери відповідальності між превентивним та адаптивним контурами управління економічною безпекою.

Таблиця 3 — Багаторівнева класифікація ризиків та загроз економічній безпеці в контексті забезпечення системної стійкості

Класифікаційна ознака	**Вид ризику**	**Зміст та об'єкти деструктивного впливу**	**Пріоритетний підхід**
1	2	3	4
За генезисом	Екзогенні (зовнішні)	Глобальні фінансові кризи, геополітична нестабільність, розрив транскордонних ланцюгів постачання, санкційний тиск.	Стійкісний: адаптація, диверсифікація ринків, імпортозаміщення.
	Ендогенні (внутрішні)	Структурна деформація економіки, тінізація, корупція, критичний знос основних засобів, відтік людського капіталу.	Ризик-орієнтований: моніторинг індикаторів, інституційні реформи.

[12] OECD. Global Risks Report 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 98 p.

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
За сферою прояву	Макроекономічні	Інфляційна нестабільність, дефіцит бюджету, волатильність валютного курсу, зростання зовнішнього боргу.	Превентивний: монетарна та фіскальна дисципліна.
	Технологічні	Технологічне відставання, кіберзагрози критичній інфраструктурі, втрата наукового потенціалу.	Інноваційний: цифровізація, захист IT-контуру, R&D інвестиції.
За характером наслідків	Кумулятивні	Поступове накопичення негативних змін (напр., демографічна криза), що призводить до системного обвалу.	Прогностичний: сценарне моделювання, стратегічне планування.
	Шокові (Black Swan)	Раптові події з катастрофічним впливом (пандемії, військові конфлікти, техногенні катастрофи).	Resilience: механізми швидкого відновлення, надлишковість ресурсів.
За рівнем керованості	Керовані	Ризики, на які можна впливати через державне регулювання та менеджмент (напр., податкове навантаження).	Оптимізаційний: коригування нормативно-правового поля.
	Важкокеровані	Глобальні кліматичні зміни, світові ціни на енергоносії, міжнародні збройні конфлікти.	Адаптивний: створення резервних фондів, гнучкість систем.

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
За вектором впливу на систему	Деструктивні	Пряма руйнація економічного потенціалу (втрата територій, активів).	Захисний: фізична безпека, мобілізаційна готовність.
	Трансформаційні	Ризики, пов'язані з переходом до нових економічних моделей (напр. «зелений» перехід).	Розвиваючий: управління змінами, реструктуризація галузей.

Джерело: сформовано на основі [8–15]

Посилення ризиків економічної безпеки в умовах перманентних криз є результатом дії комплексу взаємопов'язаних чинників, які трансформують як внутрішнє економічне середовище, так і зовнішні умови функціонування національних та корпоративних економічних систем. Як зазначає В. М. Геєць, сучасні кризи відрізняються від класичних циклічних спадів своєю багатокомпонентністю, асинхронністю та здатністю до взаємного накладання, що істотно ускладнює прогнозування та управління ризиками економічної безпеки [6][13]. У таких умовах кризові чинники не лише активізують наявні загрози, а й формують нові конфігурації ризиків, які раніше не мали системного характеру.

Одним із ключових кризових чинників посилення ризиків економічної безпеки є макроекономічна нестабільність, що проявляється у зростанні інфляційних процесів, розбалансуванні бюджетної системи та підвищенні боргового навантаження.

Важливим чинником ескалації ризиків є фінансова турбулентність, що охоплює валютні коливання, кризу ліквідності та нестабільність фінансових ринків. Як зазначає Дж. Стігліц, фінансові

[13] Геєць В. М. Соціально-економічні трансформації в Україні: ризики та виклики. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2020. 388 с.

кризи мають властивість швидко поширюватися між країнами та секторами, трансформуючись у системні загрози економічній безпеці навіть у відносно стабільних економіках [11][14]. Для країн з відкритою економікою фінансова турбулентність стає каталізатором структурних деформацій, посилюючи залежність від зовнішніх джерел фінансування та знижуючи інвестиційну привабливість.

Інституційна слабкість у кризових умовах виступає окремим і надзвичайно небезпечним чинником посилення ризиків економічної безпеки. Дослідження Д. Норта[15] доводять, що неефективні інститути, слабкість правової системи та низька якість державного управління значно підвищують трансакційні витрати та обмежують можливості економічних агентів адаптуватися до кризових змін [12]. У результаті інституційні ризики набувають системного характеру, впливаючи одночасно на фінансову, інвестиційну та соціальну складові економічної безпеки.

Соціально-демографічні чинники також відіграють важливу роль у посиленні ризиків у кризових умовах. Зростання безробіття, зниження рівня доходів населення та посилення соціальної нерівності формують середовище соціальної напруженості, що безпосередньо впливає на економічну стабільність. Як підкреслює Т. Пікетті, соціально-економічна поляризація в умовах криз не лише поглиблює соціальні конфлікти, а й знижує загальну ефективність економічної системи, обмежуючи її здатність до стійкого розвитку [13][16]. Таким чином, соціальні ризики трансформуються в економічні загрози, посилюючи загальну вразливість системи.

Окрему групу кризових чинників становлять технологічні та інноваційні виклики. Прискорення технологічних змін, цифровізація економіки та зростання кіберризиків формують новий спектр загроз

[14] Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents Revisited. New York : W. W. Norton & Company, 2017. 512 p.

[15] North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.

[16] Piketty T. Capital in the Twenty-First Century. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2014. 696 p.

економічній безпеці. За оцінками К. Шваба, нерівномірність технологічного розвитку та цифровий розрив між країнами і секторами економіки в умовах криз здатні поглиблювати структурні дисбаланси та створювати довгострокові ризики втрати конкурентоспроможності [14][17]. У цьому контексті технологічні чинники виступають не лише джерелом зростання, а й потенційним фактором дестабілізації.

Геоекономічні та геополітичні чинники в умовах глобальних криз посилюють зовнішні ризики економічної безпеки, зокрема через торговельні обмеження, санкційну політику та порушення глобальних ланцюгів доданої вартості. Аналітичні доповіді Світового банку підкреслюють, що фрагментація світової економіки знижує ефективність міжнародної кооперації та підвищує невизначеність для національних економік [15][18]. У таких умовах зовнішні шоки швидко транслюються у внутрішні економічні загрози, посилюючи системні ризики.

Узагальнюючи, слід зазначити, що кризові чинники посилення ризиків економічної безпеки мають комплексний і взаємопідсилюючий характер. Макроекономічна нестабільність, фінансова турбулентність, інституційні деформації, соціально-демографічні виклики, технологічні зрушення та геоекономічні трансформації формують багаторівневу систему ризиків, яка потребує інтегрованого, адаптивного та превентивного підходу до управління економічною безпекою (табл. 4).

Представлені чинники мають синергетичний характер: реалізація одного чинника (наприклад, геополітичного) неминуче активує ланцюгову реакцію в макроекономічній та соціальній сферах. У контексті інтеграції ризик-орієнтованого підходу, ці чинники виступають об'єктами стрес-тестування системи. З позицій стійкості (resilience), вони визначають необхідні параметри «запасу міцності», які мають бути закладені в архітектуру економічної безпеки.

---

[17] Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 184 p.

[18] World Bank. Global Economic Prospects. Washington, DC : World Bank Publications, 2023. 156 p.

Таблиця 4 — Класифікація кризових чинників дестабілізації економічної безпеки в умовах глобальної турбулентності

Сфера прояву чинника	Кризовий чинник	Механізм посилення ризику для економічної безпеки	Наслідки для системної стійкості
Геополітична та безпекова	Ескалація збройних конфліктів, руйнування логістичних вузлів	Формування «ефекту ізоляції», критичне зростання витрат на оборону та безпеку.	Фізичне знищення активів, депопуляція, втрата інвестиційної привабливості.
Макроекономічна	Гіперінфляція, критичний рівень дефіциту платіжного балансу	Девальвація національної валюти, вимивання обігових коштів підприємств.	Втрата монетарного суверенітету, падіння реальних доходів населення.
Енергетична та ресурсна	Волатильність цін на енергоносії, дефіцит сировинних ресурсів	Зростання собівартості виробництва, енергетична залежність від імпорту.	Зниження конкурентоспроможності промисловості, ризик зупинки критичних виробництв.
Інституційно-управлінська	Низька якість державного регулювання, високий рівень корупції	Ерозія довіри до державних інституцій, відтік капіталу в офшорні зони.	Деградація системи управління, неспроможність реалізації превентивних стратегій.
Технологічна та цифрова	Критична залежність від імпортних технологій, масштабні кібератаки	Вразливість інформаційних систем управління, технологічна деградація галузей.	Втрата контролю над критичною інфраструктурою, цифровий розрив.
Соціально-демографічна	Масова міграція (Brain Drain), старіння нації	Скорочення пропозиції на ринку праці, надмірне навантаження на соціальну сферу.	Руйнація трудового потенціалу, уповільнення темпів економічного зростання.

Джерело: сформовано на основі авторського бачення та [15–18]

Наростання глобальної турбулентності зумовлює виникнення каскаду кризових чинників, що чинять деструктивний вплив на стан національної економічної безпеки та провокують стан її стратегічної нестабільності. В умовах непередбачуваності зовнішніх шоків традиційні методи реактивного управління виявляються неефективними, що актуалізує потребу в переході до проактивних стратегій захисту національних інтересів (рис. 2). Ключовим інструментом забезпечення такої стійкості стає розробка та впровадження превентивних механізмів ідентифікації загроз на стадії їх зародження.

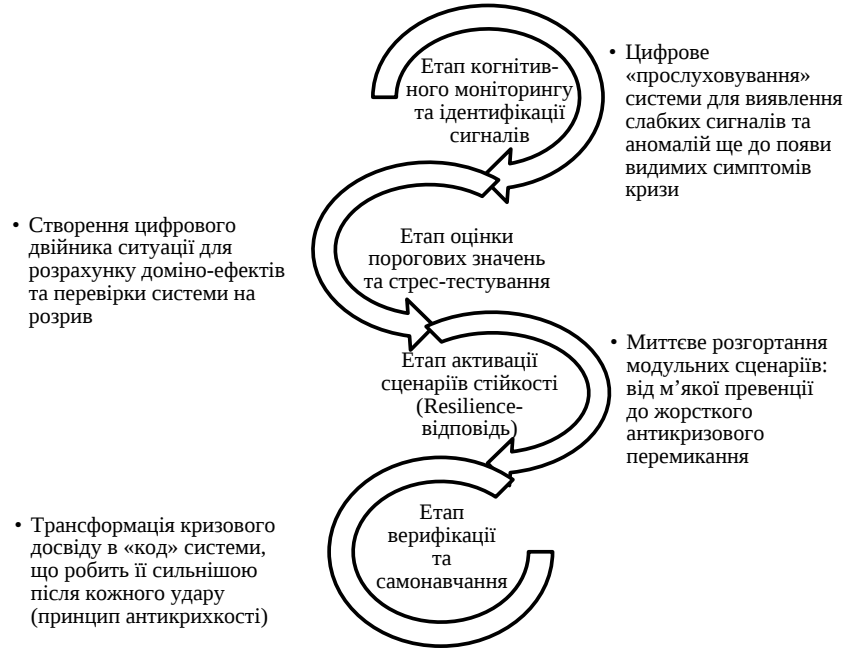


Рисунок 2 — Цикл функціонування системи раннього попередження та стійкості (EWS)

Джерело: побудовано авторами на основі [16, с. 145–150][19]

[19] Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

Саме тому особливої наукової та практичної значущості набуває формування надійних систем раннього попередження (Early Warning Systems — EWS), здатних трансформувати слабкі сигнали дестабілізації у чіткі управлінські рішення. Перехід від реактивного управління до проактивного алгоритму EWS дозволяє трансформувати економічну безпеку в динамічну систему. Запропонована послідовність дій забезпечує інституційну готовність до «чорних лебедів» через попереднє моделювання вузлів взаємовпливу ризиків. Це дозволяє державним інституціям виграти час, необхідний для адаптації критичних функцій економіки, що є визначальним фактором збереження національного суверенітету в умовах глобальних трансформацій.

Сучасні економічні системи функціонують в умовах перманентної нестабільності, зумовленої поєднанням глобалізаційних процесів, структурних трансформацій, технологічних зрушень та інституційних дисбалансів. За таких обставин економічна безпека перестає розглядатися виключно як стан захищеності від загроз і трансформується у динамічну здатність економічної системи забезпечувати стійкість, відновлюваність і розвиток.

Першим базовим принципом є проактивність, яка передбачає випереджальний характер управлінських рішень у сфері економічної безпеки. Проактивний підхід орієнтований не на реагування на вже реалізовані загрози, а на ранню ідентифікацію слабких сигналів нестабільності та потенційних ризиків. Методологічне підґрунтя цього принципу закладено в роботах І. Ансоффа, який обґрунтував концепцію стратегічного управління на основі «weak signals», що дозволяє організаціям завчасно адаптувати свою поведінку до майбутніх змін [17][20]. У контексті економічної безпеки проактивність означає формування систем прогнозування, стратегічного аналізу та сценарного планування як постійних елементів управління.

Другим принципом виступає адаптивна гнучкість, яка відображає здатність механізмів економічної безпеки змінювати свою

[20] Ansoff I. Strategic Management. London : Macmillan, 1987. 251 p.

конфігурацію відповідно до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища. Теоретичною основою цього принципу є концепція динамічних здібностей, розроблена Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном, відповідно до якої довгострокова життєздатність організацій визначається їх здатністю інтегрувати, перебудовувати та переорієнтовувати ресурси у відповідь на зміни середовища [18][21]. В умовах нестабільності адаптивна гнучкість механізмів економічної безпеки забезпечує збереження керованості системи без втрати стратегічної цілісності.

Третім принципом є стратегічна резильєнтність, що характеризує здатність економічної системи витримувати зовнішні та внутрішні шоки, відновлювати функціональність і формувати нові траєкторії розвитку. Поняття резильєнтності вперше було системно обґрунтоване К. Холлінгом[22] у межах теорії складних систем, де резильєнтність розглядається як здатність системи зберігати свою ідентичність за умов порушення рівноваги [19]. Подальший розвиток ця концепція отримала у працях Б. Волкера та Д. Солта, які поширили її на соціально-економічні системи. У межах економічної безпеки стратегічна резильєнтність означає наявність резервів, диверсифікацію ресурсної бази та інституційну готовність до кризових сценаріїв [20][23].

Четвертим принципом формування механізмів економічної безпеки є мультиплікативність, що передбачає здатність заходів безпеки генерувати додаткові позитивні ефекти для суміжних підсистем. Теоретичним підґрунтям цього принципу є системна економічна теорія та концепція мультиплікаторів, розроблена в межах кейнсіанської традиції та узагальнена у працях П. Самуельсона і В. Нордгауза, згідно з цим підходом, управлінські рішення можуть мати ефект, що перевищує первинний вплив за рахунок ланцюгових

---

[21] Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533.

[22] Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.

[23] Walker B., Salt D. Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World. Washington : Island Press, 2006. 174 p.

взаємодій у системі [21][24]. У сфері економічної безпеки мультиплікативність означає поєднання захисних і розвиткових функцій, коли інвестиції у безпеку одночасно підсилюють інноваційний, кадровий та репутаційний потенціал.

П'ятим принципом є інформаційна імперативність, яка відображає визначальну роль інформації у формуванні механізмів економічної безпеки. В умовах цифрової економіки інформація перетворюється на ключовий ресурс управління, без якого неможливе своєчасне прийняття рішень. Теоретичну основу цього принципу становлять праці М. Кастельса [22][25], який розглядає інформацію як базову структуроутворюючу складову мережевої економіки, а також дослідження К. Ерроу [23][26], щодо інформаційної асиметрії. Інформаційна імперативність означає необхідність створення систем аналітичного забезпечення, моніторингу та захисту інформаційних потоків як ядра економічної безпеки [24][27].

Завершальним принципом є інституційна інклюзивність, що передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів до процесу забезпечення економічної безпеки. Методологічною основою цього принципу є інституційна економіка Д. Норта, а також концепція інклюзивних інститутів, розроблена та доповнена іншими міжнародними науковцями. Згідно з цим підходом, стійкість економічних систем визначається якістю інститутів і рівнем залученості економічних агентів до процесів прийняття рішень [12[28]; 25[29];

[24] Samuelson P. A., Nordhaus W. D. Economics. 19th ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 744 p.

[25] Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. 656 p.

[26] Arrow K. J. The Economics of Information. Oxford : Basil Blackwell, 1984. 403 p.

[27] Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. Cambridge : MIT Press, 2007. 352 p.

[28] North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.

[29] Acemoglu D., Robinson J. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York : Crown Publishers, 2012. 529 p.

26[30]]. Інституційна інклюзивність у сфері економічної безпеки сприяє зростанню довіри, координації дій та легітимності управлінських механізмів.

Таким чином, формування механізмів економічної безпеки в умовах нестабільності має ґрунтуватися на сукупності взаємопов'язаних принципів: проактивності, адаптивної гнучкості, стратегічної резильєнтності, мультиплікативності, інформаційної імперативності та інституційної інклюзивності (табл. 5). Ці принципи у своїй сукупності формують фундамент системи раннього попередження (EWS). Адже без інформаційної імперативності неможливо зібрати дані для моніторингу, а без адаптивної гнучкості, система не зможе вчасно змінити набір індикаторів при появі нових типів турбулентності. У сучасних умовах розвитку економічних систем питання забезпечення економічної безпеки набуває системного та інституційного характеру. Зростання рівня нестабільності, посилення глобальних ризиків, трансформація економічних моделей і загострення соціально-економічних дисбалансів зумовлюють необхідність переосмислення ролі інститутів у процесі формування та реалізації механізмів економічної безпеки. За таких умов інституційні механізми виступають не лише регуляторним інструментом, а й фундаментом стійкості економічних систем.

У науковій літературі економічна безпека розглядається як здатність економічної системи забезпечувати стабільне функціонування, протидію загрозам та умови для сталого розвитку [4][31]. Водночас саме інституційне середовище визначає ефективність реалізації заходів безпеки, оскільки формує правила взаємодії економічних агентів, розподіл повноважень і механізми відповідальності. Як зазначає науковець, інститути є «правилами гри»

[30] Bruneau M., Chang S. E., Eguchi R. T. et al. A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities. *Earthquake Spectra*. 2003. Vol. 19. № 4. P. 733–752.

[31] Васильців Т. Г. Економічна безпека держави: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.

в суспільстві, які структурують політичні, економічні та соціальні взаємодії [12][32].

Таблиця 5 — Інструментальна реалізація принципів економічної безпеки

Назва принципу	Конкретні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Проактивність	Системи раннього попередження (EWS), стрес-тестування, сценарії «Black Swan» моделювання.	Створення «подушки безпеки» до моменту настання кризи.
Адаптивна гнучкість	Ковзні плани бюджетування, диверсифікація ринків збуту та постачальників, аутсорсинг критичних функцій.	Швидке перемикання ресурсів на більш стабільні сегменти.
Стратегічна резильєнтність	Формування державних та корпоративних резервних фондів, страхування ризиків, розвиток критичної інфраструктури.	Мінімальний термін відновлення докритичних показників.
Мультиплікативність	Державно-приватне партнерство, кластерні об'єднання, спільні цифрові платформи моніторингу загроз.	Підвищення загальної опірності середовища за рахунок мережевої взаємодії.
Інформаційна імперативність	Big Data аналітика, блокчейн-технології для захисту даних, інтелектуальні системи підтримки рішень (DSS).	Висока точність прогнозів та усунення «людського фактора» при оцінці загроз.
Інституційна інклюзивність	Громадські експертні ради, антикорупційні комплаєнс-програми, прозорі процедури лобіювання.	Легітимізація заходів безпеки та зниження внутрішнього опору змінам.

Джерело: сформовано на основі [28–30]

[32] North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.

Інституційні механізми забезпечення економічної безпеки охоплюють сукупність формальних і неформальних інститутів, організаційних структур, нормативно-правових актів та процедур, спрямованих на зниження вразливості економічної системи до внутрішніх і зовнішніх загроз. Формальні інститути включають законодавство, державні регуляторні органи, систему стратегічного планування та контролю, тоді як неформальні — норми поведінки, традиції ділових відносин, рівень довіри та корпоративну культуру.

Важливою складовою інституційних механізмів є державне регулювання економічної безпеки, яке реалізується через формування відповідної політики, стратегій і програм. Держава виступає ключовим інститутом, відповідальним за координацію дій суб'єктів економіки та забезпечення балансу між економічною свободою і безпекою. За твердженням Дж. Стігліца, ефективні інститути державного управління здатні мінімізувати ринкові збої та зменшувати системні ризики в економіці [11][33]. Суттєву роль у забезпеченні економічної безпеки відіграють інститути стратегічного управління, які формують довгострокові орієнтири розвитку економічних систем. До них належать національні стратегії безпеки, програми соціально-економічного розвитку, механізми міжсекторальної координації. В умовах нестабільності стратегічні інститути забезпечують узгодженість короткострокових антикризових заходів із довгостроковими цілями розвитку, що є критично важливим для підтримання економічної стійкості.

Окрему увагу слід приділити інституціям фінансової стабільності, які є ядром системи економічної безпеки. Банківське регулювання, фіскальна дисципліна, система державного фінансового контролю та механізми управління державним боргом формують фінансовий каркас безпеки. Як зазначає М. Мінскі[34], нестабільність

[33] Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents Revisited. New York : W. W. Norton & Company, 2017. 512 p.

[34] Minsky H. P. Stabilizing an Unstable Economy. New Haven : Yale University Press, 1986. 353 p.

фінансових систем є внутрішньо притаманною ринковій економіці, тому роль інститутів полягає у стримуванні надмірних ризиків і запобіганні кризам [27].

Інституційні механізми економічної безпеки також включають інститути корпоративного управління, які визначають рівень прозорості, підзвітності та відповідальності в діяльності підприємств. Ефективні механізми корпоративного контролю сприяють зниженню агентських конфліктів, підвищенню інвестиційної привабливості та зменшенню внутрішніх загроз економічній безпеці. Відповідно до концепції зацікавлених сторін Р. Фрімена, інклюзивні моделі корпоративного управління забезпечують більш високу стійкість організацій у довгостроковій перспективі [28][35].

В умовах трансформаційної економіки особливого значення набуває інституційна інклюзивність, яка передбачає залучення широкого кола економічних агентів до процесів формування та реалізації політики економічної безпеки. Д. Аджемоглу та Дж. Робінсон доводять, що саме інклюзивні інститути створюють передумови для стійкого економічного розвитку та зниження вразливості до кризових явищ [25][36]. Інституційна інклюзивність сприяє зростанню довіри, легітимності управлінських рішень і соціальної згуртованості.

Таким чином, інституційні механізми забезпечення економічної безпеки є багаторівневою системою взаємодії формальних і неформальних інститутів, спрямованих на зниження ризиків, підвищення стійкості та створення умов для розвитку економічних систем (рис. 3). Їх ефективність визначається не лише якістю нормативно-правової бази, а й рівнем узгодженості інституцій, інклюзивністю управління та здатністю до адаптації в умовах нестабільності.

---

[35] Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 276 p.

[36] Acemoglu D., Robinson J. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York : Crown Publishers, 2012. 529 p.



Рисунок 3 — Багатоконтурна модель інституційної архітектури економічної безпеки України

Джерело: авторське бачення

Запропонована багатоконтурна модель економічної безпеки України є ієрархічно організованою системою, що інтегрує стратегічні пріоритети у практичну площину управління. Її архітектура базується на синергії п'яти функціональних контурів, які забезпечують перехід від формування ідеології безпеки до досягнення конкретних показників національної стійкості. Такий підхід дозволяє розглядати економічну безпеку не як статичний стан, а як безперервний адаптивний процес, динамічну петлю управління, здатну до саморегуляції в умовах глобальної турбулентності.

Фундаментом моделі є стратегічно-інституційний контур (Президент України, РНБО), який через законодавчі акти та стратегії задає нормативний «коридор» безпеки. Реалізація цих засад покладається на виконавчо-регуляторний контур (Кабінет Міністрів України, профільні міністерства), що виступає головним двигуном управлінських рішень. Водночас спеціалізований контур (Бюро економічної безпеки, Національний банк України) виконує безпосередню захисну функцію, нівелюючи загрози в операційному середовищі та забезпечуючи фінансову стабільність.

Критично важливим елементом сучасної демократичної держави у цій моделі є інституційно-соціальний контур (бізнес-асоціації та громадянське суспільство). Його залучення дозволяє трансформувати державні директиви у суспільний договір, що знижує опір реформам, мінімізує трансакційні витрати та зміцнює довіру до державних інститутів. Діяльність усіх контурів фокусується на ключових об'єктах, фінансовому, енергетичному та інноваційному секторах, спрямовуючи систему від пасивної мінімізації ризиків до активної стратегічної резильєнтності.

Логічне завершення системи забезпечує аналітико-зворотний контур. Завдяки системі моніторингу та індикаторів він перетворює результати поточної діяльності на нові управлінські імпульси. Це робить модель здатною до самонавчання: аналіз помилок минулих періодів стає підґрунтям для корекції стратегій у першому контурі. Таким чином, представлена модель демонструє перехід до центричного типу управління, де кожен елемент підтримує гомеостаз економічної системи, створюючи умови для інвестиційної привабливості та глобальної конкурентоспроможності України.

Резюмуючи дослідження інституційної архітектури економічної безпеки України, варто констатувати, що запропонована багатоконтурна модель є цілісним науковим підходом, який базується на принципах стратегічної адаптивності та системної резильєнтності. Її впровадження в практику державного управління дозволяє перейти від реактивного до проактивного формату забезпечення

безпеки, де кожна управлінська дія інтегрована в єдину логіку відтворення економічної стабільності.

Теоретичне та практичне значення моделі розкривається через такі ключові положення:

— інституційна цілісність: модель долає розрізненість функцій окремих органів влади, поєднуючи стратегічне планування (Президент, РНБО), виконавчу реалізацію (КМУ) та операційний захист (БЕБ, НБУ) у межах єдиної ієрархічної вертикалі;
— соціально-економічна інклюзивність: включення інституційно-соціального контуру (бізнес-середовища та громадянського суспільства) перетворює систему безпеки з суто адміністративної на суспільно-легітимну;
— адаптивність через зворотний зв'язок: наявність аналітико-зворотного контуру дозволяє системі функціонувати як «самонавчальна організація», що критично важливо для умов глобальної турбулентності, оскільки забезпечує постійну корекцію державної політики на основі об'єктивних індикаторів і моніторингу об'єктів безпеки (фінансового, енергетичного, інноваційного секторів);
— стратегічний імператив: кінцева мета моделі трансформується з пасивного захисту («збереження статусу-кво») до активного розвитку та створює фундамент для зміцнення національної конкурентоспроможності та формування інвестиційного клімату, здатного витримувати системні зовнішні виклики.

Функціонування представленої багатоконтурної моделі базується на принципі динамічної синергії, де кожен рівень не лише виконує автономні завдання, а й формує інформаційне та регуляторне підґрунтя для суміжних ланок. Наукове обґрунтування життєздатності багатоконтурної моделі вимагає звернення до закону необхідної різноманітності У. Ешбі, згідно з яким система управління повинна володіти не меншим рівнем складності та варіативності,

ніж середовище, в якому вона функціонує [29][37]. У цьому контексті багатоконтурність нашої моделі є відповіддю на надвисоку складність сучасних глобальних ризиків: наявність п'яти функціональних рівнів створює необхідну інституційну «гнучкість», що дозволяє державній системі зберігати гомеостаз навіть за умови стрімкої деградації окремих економічних показників.

Важливим аспектом запобігання внутрішнім деструкціям у межах моделі є врахування положень теорії суспільного вибору, розробленої Р. Бредфілдом. Вчений наголошував на ризиках «провалів держави», коли особисті інтереси бюрократії домінують над національними пріоритетами безпеки [30][38]. Впровадження аналітико-зворотного контуру, що базується на об'єктивних даних Big Data, та інституційно-соціального контуру, що забезпечує громадський контроль, мінімізує суб'єктивізм управлінських рішень. Це створює систему «стримувань і противаг» усередині механізму безпеки, де прозорість алгоритмів аналітичного контуру обмежує можливості для корупційного маневру виконавчих органів.

З огляду на концепцію «чорних лебедів» Н. Талеба, сучасна архітектура безпеки має бути не просто стійкою, а «антикрихкою» — такою, що стає сильнішою внаслідок стресових ситуацій [31][39]. Багатоконтурна модель реалізує цей принцип через механізм стратегічного самонавчання: кожен виявлений ризик на об'єктно-цільовому рівні автоматично ініціює перегляд нормативних фільтрів та стратегічних пріоритетів. Як підкреслював Й. Шумпетер, розвиток можливий лише через «творче руйнування» застарілих структур [32][40].

---

[37] Ashby W. R. An Introduction to Cybernetics. London : Chapman & Hall, 1956. 295 p.

[38] Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Van der Heijden K. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*. 2005. Vol. 37. № 8. P. 795–812.

[39] Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2012. 519 p.

[40] Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Brothers, 1942. 381 p.

У нашому випадку модель дозволяє вчасно відмовлятися від неефективних методів регулювання на користь інноваційних цифрових рішень, що перетворює кризові явища на каталізатори інституційної модернізації. Таким чином, поєднання кібернетичного підходу до складності, антибюрократичних запобіжників та філософії антикрихкості робить модель надійним фундаментом для забезпечення довгострокового економічного суверенітету України.

Практична реалізація багатоконтурної моделі економічної безпеки об'єктивно вимагає впровадження управлінських механізмів нового типу, здатних функціонувати в умовах високої невизначеності, нелінійності та системних збурень. Однією з найбільш релевантних теоретичних основ такого підходу є концепція самоорганізованої критичності (self-organized criticality, SOC), яка пояснює поведінку складних систем, що еволюціонують до критичного стану без зовнішнього директивного управління.

Як зазначає П. Бак, складні системи: природні, соціальні чи економічні, мають внутрішню властивість самоорганізовуватися до стану критичної рівноваги, у якому навіть малі збурення можуть призводити як до незначних змін, так і до масштабних трансформацій [33][41]. Водночас саме постійна наявність малих, локалізованих «мікрокриз» виконує стабілізаційну функцію, запобігаючи накопиченню напруження, що могло б спричинити системний колапс. У цьому контексті безпека перестає бути статичним станом і трансформується у процес динамічної адаптації.

Подібну логіку розвиває К. Холлінг у своїй теорії адаптивного циклу та резильєнтності, де наголошується, що стійкість системи полягає не у здатності уникати змін, а у спроможності поглинати збурення та перебудовувати внутрішню структуру без втрати функціональної цілісності [19][42]. З позицій антикризового управління

[41] Bak P. How Nature Works: The Science of Self-Organized Criticality. New York : Springer-Verlag, 1996. 212 p.

[42] Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.

економічною безпекою це означає, що ефективні механізми повинні не пригнічувати сигнали нестабільності, а, навпаки, інституціоналізувати їх як джерело управлінської інформації.

У межах запропонованої багатоконтурної моделі таку функцію виконує аналітико-зворотний контур, який діє як своєрідний «інституційний гіроскоп». Його завданням є безперервне виявлення слабких сигналів ризику, аналіз відхилень від безпечної траєкторії розвитку та коригування управлінських рішень у режимі реального часу. Подібний підхід узгоджується з ідеями Р. Левіна про складні адаптивні системи, де ефективне управління можливе лише за умови наявності зворотних зв'язків, децентралізації та навчання системи на власному досвіді [34][43].

Додаткове теоретичне підґрунтя такої логіки міститься у концепції антихрупкості, запропонованій Н. Талебом. Автор доводить, що деякі системи не просто витримують стреси, а покращують свої характеристики під впливом контрольованих потрясінь [35][44]. У площині економічної безпеки це означає доцільність формування управлінських механізмів, які не лише мінімізують ризики, а й трансформують кризові імпульси у фактори організаційного та інституційного розвитку.

Таким чином, механізми самоорганізованої критичності в адаптивному управлінні безпекою слід розглядати як інтегровану систему зворотних зв'язків, що забезпечує постійну корекцію стратегічних і тактичних рішень. Вони ґрунтуються на принципах нелінійності, відкритості та еволюційного навчання, що дозволяє економічним системам зберігати життєздатність навіть в умовах тривалих кризових впливів. У цьому сенсі аналітико-зворотний контур виступає ключовим елементом інституційної архітектури антикризової

[43] Levin S. A. Ecosystems and the biosphere as complex adaptive systems. *Ecosystems*. 1998. Vol. 1. № 5. P. 431–436.

[44] Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2012. 519 p.

економічної безпеки, поєднуючи теоретичні засади складних систем із практичними потребами управління ризиками.

Особливе значення для реалізації антикризового потенціалу багатоконтурної моделі економічної безпеки має сценарне планування, яке у працях М. Годе розглядається як інструмент стратегічної рефлексії, спрямований не на передбачення єдиного майбутнього, а на осмислення множинності можливих траєкторій розвитку системи [36][45]. У цьому контексті сценарне планування виконує функцію інтелектуального механізму, що дозволяє управлінським суб'єктам працювати з невизначеністю як з об'єктом аналізу, а не як з джерелом паралічу управлінських рішень.

На відміну від класичного прогнозування, яке ґрунтується на екстраполяції минулих тенденцій, сценарний підхід орієнтований на виявлення структурних зламів, точок біфуркації та «точок розриву» в економічній безпеці. Як підкреслює М. Годе, сценарії не є прогнозами у статистичному сенсі, а радше інструментами колективного мислення, що формують здатність організацій передбачати альтернативні конфігурації майбутнього та оцінювати їх наслідки для стратегічної стійкості [36].

Подібної позиції дотримується П. Шварц, який розглядає сценарне планування як метод організованої підготовки до несподіванок. На його думку, головна цінність сценаріїв полягає не в точності опису майбутнього, а у формуванні ментальних моделей, які дозволяють управлінському апарату швидко розпізнавати критичні зміни середовища та переходити до заздалегідь підготовлених алгоритмів дій [37][46]. У площині економічної безпеки це означає зменшення лагу між виникненням загрози та управлінською реакцією на неї.

---

[45] Godet M., Durance P. Strategic Foresight for Corporate and Regional Development. Paris : Dunod, 2011. 272 p.

[46] Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York : Currency Doubleday, 1996. 272 p.

У стратегічному контурі запропонованої моделі сценарне планування виступає як механізм інституціоналізації альтернативності. Воно забезпечує формування портфеля сценаріїв, кожен з яких пов'язується з конкретними наборами ризиків, індикаторів раннього попередження та управлінських рішень. Таким чином, економічна безпека перестає бути реактивною функцією і трансформується у проактивну систему, здатну діяти на випередження.

Схожі ідеї розвиваються в межах концепції стратегічної передбачливості (strategic foresight), яку Р. Слоутер трактує як здатність організацій системно досліджувати довгострокові зміни та інтегрувати результати цього аналізу в процес ухвалення рішень [38][47]. У поєднанні зі сценарним плануванням передбачливість дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози економічній безпеці, а й оцінити глибину їх впливу на ключові інституційні параметри розвитку.

Важливою характеристикою сценарного механізму є його адаптивна природа. Як зазначає К. Ван дер Хейден, сценарії мають регулярно переглядатися й коригуватися залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що робить їх елементом безперервного стратегічного навчання організації [39][48]. У межах антикризової економічної безпеки це створює ефект інституційної готовності, за якого управлінські структури діють не на основі інтуїтивних припущень, а спираються на заздалегідь відпрацьовані логіки реагування. Отже, сценарне планування в антикризовому стратегічному контурі багатоконтурної моделі виконує роль когнітивного та організаційного інструменту, що знижує рівень невизначеності, підвищує керованість кризових процесів і забезпечує трансформацію потенційних загроз у керовані параметри розвитку. Саме через цей механізм формується зв'язок між аналітичним

[47] Slaughter R. A. Futures studies as strategic foresight. *Futures*. 1995. Vol. 27. № 3. P. 283–296.

[48] Van der Heijden K. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Chichester : John Wiley & Sons, 2005. 320 p.

баченням майбутнього та практичною реалізацією політики економічної безпеки.

Організаційний механізм багатоконтурної моделі антикризової економічної безпеки суттєво розширюється за рахунок інтеграції концепції «м'якої сили» управління, обґрунтованої Дж. Наємом. У межах інституційно-соціального контуру ця концепція проявляється через розвиток антикризового лідерства, довіри та внутрішньої легітимності управлінських рішень [40][49]. На відміну від жорстких адміністративно-регуляторних інструментів, «м'яка сила» ґрунтується на здатності формувати бажану поведінку суб'єктів управління через переконання, цінності та спільні смисли.

Як підкреслює Дж. Най, ефективність управління в умовах нестабільності визначається не лише ресурсним чи владним потенціалом, а здатністю лідерів генерувати довіру та забезпечувати добровільну координацію дій у кризових ситуаціях [41][50]. У системі економічної безпеки це означає перехід від контролю до інституційної згуртованості, де персонал виступає не об'єктом управління, а активним носієм антикризового потенціалу.

У такій логіці кадрова безпека розглядається значно ширше, ніж традиційний захист від внутрішніх загроз, плинності кадрів чи витоку інформації. Вона набуває рис формування «когнітивної стійкості» управлінців, тобто здатності приймати зважені рішення в умовах дефіциту часу, надлишку інформації та високого рівня стресу. Саме когнітивний вимір, а не формальна компетентність, стає критичним фактором життєздатності управлінської системи в кризових умовах.

Це положення кореспондує з підходом Д. Канемана, який у межах поведінкової економіки довів, що управлінські рішення часто приймаються під впливом систематичних когнітивних

[49] Nye J. S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York : PublicAffairs, 2004. 191 p.

[50] Nye J. S. The Powers to Lead. Oxford : Oxford University Press, 2008. 240 p.

упереджень, ефекту якоря, надмірної впевненості, евристики доступності тощо [42][51]. У кризових ситуаціях ці упередження посилюються, що підвищує ймовірність помилкових рішень із масштабними негативними наслідками для економічної безпеки системи.

З огляду на це, організаційний механізм антикризової моделі передбачає впровадження інструментів, спрямованих на зниження когнітивних спотворень: колегіальні формати ухвалення рішень, сценарне мислення, інституційні «чек-поїнти» перегляду рішень, а також розвиток культури зворотного зв'язку. Подібні підходи відповідають концепції навчальної організації, де помилки розглядаються як джерело системного навчання, а не як підстава для санкцій [43][52].

Водночас антикризове лідерство в межах інституційно-соціального контуру передбачає здатність управлінців до швидкої переконфігурації функцій, ролей і відповідальності залежно від фази кризи. Це узгоджується з підходами до адаптивного лідерства, розробленими Р. Хейфецем, де ключовою компетенцією керівника виступає не контроль, а мобілізація колективного інтелекту організації [44][53]. У системі економічної безпеки така мобільність управлінської вертикалі дозволяє уникати інституційної інерції та підвищує швидкість реакції на загрози.

Таким чином, організаційний механізм багатоконтурної моделі антикризової економічної безпеки трансформується у систему антикризового лідерства, де пріоритетом є не лише формальний контроль, а інтелектуальний і когнітивний захист управлінської вертикалі. Поєднання концепції «м'якої сили», довіри та когнітивної стійкості формує інституційне середовище, здатне не лише

[51] Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.

[52] Mentges A., Halekotte L., Schneider M. et al. A resilience glossary shaped by context. arXiv. 2023. arXiv:2303.12345.

[53] Heifetz R. A., Linsky M. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 253 p.

витримувати кризові навантаження, а й еволюціонувати під їх впливом, зберігаючи стратегічну керованість та безпекову цілісність системи.

Подальше осмислення механізмів економічної безпеки в умовах глобальної нестабільності доцільно здійснювати не шляхом їх ізольованого розгляду, а з позицій інтегрованої дії в межах багатоконтурної архітектури. Управлінські, інституційні та організаційні механізми не існують автономно, а формують єдину функціональну систему, де ефективність кожного елементу визначається якістю взаємодії з іншими складовими.

Управлінські механізми в межах багатоконтурної моделі виконують роль стратегічного орієнтира та координуючого ядра. Саме вони забезпечують формування цілей економічної безпеки, визначення пріоритетів, сценарне бачення та правила реагування на ризики. Як зазначає Г. Саймон, у складних системах управління раціональність завжди є обмеженою, а тому ключовим завданням управлінських механізмів стає не оптимізація, а забезпечення прийнятних і своєчасних рішень в умовах невизначеності [45][54]. У цьому контексті стратегічне планування, сценарний аналіз і аналітико-зворотний зв'язок утворюють єдину управлінську логіку, спрямовану на підтримання керованості системи.

Інституційні механізми забезпечують нормативну, правову та організаційну стабільність економічної безпеки. Вони формують «каркас» системи, в межах якого реалізуються управлінські рішення та організаційні дії.

Організаційні механізми, у свою чергу, є адаптивним рівнем системи, що безпосередньо пов'язаний із людським капіталом, управлінською культурою та здатністю до швидкої переконфігурації функцій. Як підкреслює П. Сенге, організації, які здатні навчатися, мають істотні переваги в умовах динамічних змін, оскільки

[54] Heifetz R. A., Linsky M. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 253 p.

трансформують помилки й збої у джерело розвитку [46][55]. У системі економічної безпеки це означає, що організаційні механізми не лише реалізують управлінські рішення, а й формують зворотний зв'язок, який коригує саму логіку управління.

Синергія зазначених механізмів забезпечує перехід від фрагментарного реагування на загрози до системної адаптації. Управлінські механізми задають напрям, інституційні забезпечують стійкість і легітимність, організаційні реалізують адаптацію на практиці. Саме їх інтегрована дія створює умови для динамічного гомеостазу економічної системи, що відповідає вимогам глобальної нестабільності та високої різноманітності ризиків.

Важливою характеристикою багатоконтурної моделі економічної безпеки є її здатність до диференційованого функціонування залежно від фази кризового циклу. Глобальна нестабільність проявляється не одномоментно, а проходить низку стадій, кожна з яких вимагає активації різних механізмів та управлінських пріоритетів. Такий підхід відповідає ідеям К. Холлінга щодо адаптивного циклу, в межах якого системи проходять фази зростання, накопичення, кризи та реорганізації [47][56].

На фазі латентної нестабільності ключову роль відіграють управлінські та аналітичні механізми. Саме на цьому етапі відбувається накопичення слабких сигналів ризику, які ще не мають критичного характеру, але свідчать про зростання системної напруги. Аналітико-зворотний контур у цей період забезпечує раннє попередження та корекцію стратегічних орієнтирів без застосування жорстких регуляторних заходів. Така логіка узгоджується з концепцією самоорганізованої критичності П. Бака, відповідно до якої дрібні корекції на ранніх стадіях запобігають масштабним кризам [33][57].

---

[55] Heifetz R. A., Linsky M. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 253 p.

[56] Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.

[57] Bak P. How Nature Works: The Science of Self-Organized Criticality. New York : Springer-Verlag, 1996. 212 p.

Фаза загострення нестабільності характеризується швидким наростанням ризиків та підвищенням невизначеності. У цей період зростає значення інституційних механізмів, які забезпечують узгодженість дій різних суб'єктів економічної безпеки та мінімізують ризики фрагментації управління. Чіткі нормативні рамки, міжвідомча координація та прозорі процедури ухвалення рішень стають критично важливими для збереження керованості системи.

На піковій фазі кризи домінуючу роль відіграють організаційні механізми та антикризове лідерство. Саме в цей момент здатність управлінців до швидкого прийняття рішень, мобілізації ресурсів і зниження когнітивних упереджень визначає масштаби втрат та тривалість кризового стану. Як показують дослідження Д. Канемана, у стресових умовах ризик помилкових рішень зростає експоненційно, що вимагає інституційних запобіжників і колегіальних форматів управління [42][58].

Фаза відновлення та посткризової адаптації пов'язана з переглядом стратегічних пріоритетів і модернізацією інституційних механізмів. У цей період аналітико-зворотний контур виконує функцію узагальнення кризового досвіду та трансформації його у нові алгоритми дій. Такий підхід відповідає концепції антикрихкості Н. Талеба, згідно з якою системи можуть ставати сильнішими внаслідок контрольованих потрясінь [35][59].

У межах розбудови багатоконтурної моделі економічної безпеки особливого значення набуває розвиток організаційно-економічних механізмів, які О. Вараксіна розглядає як складну сукупність методів, форм та інструментів впливу на економічні процеси задля досягнення стратегічних цілей держави [48][60]. На думку науковиці, сучасне антикризове управління не може обмежуватися

[58] Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.

[59] Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2012. 519 p.

[60] Вараксіна О. В. Формування організаційно-економічного механізму продовольчої безпеки України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Полтава, 2016. 268 с.

лише реактивними заходами; воно має базуватися на превентивній діагностиці ризиків та формуванні інституційного середовища, що стимулює конкурентоспроможність [49][61].

Таким чином, багатоконтурна модель економічної безпеки забезпечує гнучке перерозподілення ролей між управлінськими, інституційними та організаційними механізмами залежно від фази кризового циклу. Це дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й використовувати кризові явища як імпульс для структурного та інституційного оновлення економічної системи.

З метою забезпечення цілісного сприйняття логіки функціонування багатоконтурної моделі антикризової економічної безпеки та систематизації її ключових складових доцільно узагальнити управлінські, інституційні та організаційні механізми, що забезпечують її адаптивність і стійкість в умовах глобальної нестабільності (табл. 6).

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що механізми економічної безпеки в умовах глобальної нестабільності не можуть бути ефективними в межах лінійних, фрагментованих або суто реактивних управлінських підходів. Сучасне середовище характеризується високою турбулентністю, нелінійністю ризиків та частими структурними зламами, що зумовлює необхідність переходу до системних, адаптивних і саморегульованих моделей забезпечення безпеки.

Запропонована багатоконтурна модель економічної безпеки України демонструє принципово інший підхід до розуміння безпеки, як динамічного процесу, а не фіксованого стану. Її механізми ґрунтуються на ієрархічній, але водночас гнучкій архітектурі, що інтегрує стратегічне бачення, виконавчі інструменти, операційний захист, соціальну легітимність і аналітичний зворотний зв'язок у єдину управлінську логіку. Саме така багаторівнева синергія дозволяє державі зберігати гомеостаз економічної системи навіть за умов деградації окремих секторів чи шокових зовнішніх впливів.

[61] Вараксіна О. В., Жовнір В. І. Проблематика антикризового управління підприємством у сучасних реаліях. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7–8 (308–309). С. 20–25.

Таблиця 6 — Характеристика управлінських, інституційних та організаційних механізмів антикризової економічної безпеки

Група механізмів	Ключове призначення	Основні інструменти реалізації	Функціональна роль у моделі	Фаза кризового циклу	Очікуваний результат
Управлінські механізми	Забезпечення адаптивного та проактивного прийняття рішень в умовах кризової невизначеності	Аналітико-зворотний контур; сценарне планування; стратегічна рефлексія; моніторинг ризиків	Корекція управлінських рішень у режимі реального часу; ідентифікація точок розриву економічної безпеки	Латентна нестабільність, рання фаза кризи	Підвищення резильєнтності економічної системи; мінімізація системних дисбалансів
Інституційні механізми	Формування стійкого нормативно-ціннісного середовища економічної безпеки	Регуляторні правила; координаційні процедури; інституціоналізація довіри; міжсекторна взаємодія	Забезпечення легітимності та узгодженості антикризових дій; зниження трансакційних витрат	Пік кризи, загострення нестабільності	Стабільність інституційної архітектури; спадковість політики безпеки
Організаційні механізми	Оптимізація внутрішньої структури та людського потенціалу системи безпеки	Антикризове лідерство; кадрова безпека; розвиток когнітивної стійкості; функціональна переконфігурація	Забезпечення оперативної гнучкості та інтелектуального захисту управлінської вертикалі	Фаза відновлення та посткризова адаптація	Підвищення ефективності управлінських команд; збереження керованості в кризових умовах

Джерело: сформовано на основі [58–60]

Ключовим змістовим результатом моделі є трансформація механізмів економічної безпеки з інструментів пасивної мінімізації ризиків у механізми стратегічної резильєнтності та антикрихкості. Наявність аналітико-зворотного контуру, сценарного планування та стратегічного самонавчання забезпечує здатність системи не лише реагувати на загрози, а й використовувати кризові імпульси як джерело інституційної модернізації. У цьому контексті економічна безпека стає фактором розвитку, а не виключно захисту.

Важливим елементом ефективності механізмів безпеки в умовах глобальної нестабільності є врахування людського та соціального виміру управління. Інтеграція інституційно-соціального контуру, концепції «м'якої сили», когнітивної стійкості управлінців і антикризового лідерства дозволяє мінімізувати внутрішні деструкції, знизити ризики «провалів держави» та підвищити рівень довіри до управлінських рішень. Таким чином, організаційні механізми економічної безпеки набувають не лише адміністративного, а й інтелектуального та ціннісного характеру.

Висновки та пропозиції. Таким чином, представлена багатоконтурна архітектура може слугувати дорожньою картою для реформування системи державного управління, спрямованого на досягнення гомеостазу економічної системи та забезпечення стратегічної суб'єктності України у світовому господарському просторі.

На основі розробленої багатоконтурної моделі пропонується внести зміни до нормативно-правової бази, що регулює сферу національної безпеки, з метою інституційного закріплення механізмів координації та зворотного зв'язку:

1. Доцільно ініціювати зміни до Закону України «Про національну безпеку України», передбачивши створення єдиної Міжвідомчої платформи моніторингу економічних ризиків, що дозволить інституціоналізувати «аналітико-зворотний контур», забезпечивши автоматизований збір індикаторів від БЕБ, НБУ та ДПС для прийняття рішень РНБО.

2. Рекомендується розробити та затвердити Положення про Раду суспільної довіри при суб'єктах забезпечення економічної безпеки, що забезпечить реальну участь бізнес-асоціацій у процесі формування регуляторних актів (виконавчо-регуляторний контур), що сприятиме зниженню рівня тінізації економіки через механізм «суспільного договору».

3. Запровадити обов'язковий щорічний аудит ефективності Стратегії економічної безпеки України. Такий аудит має базуватися не на формальному виконанні заходів, а на динаміці цільових показників (резильєнтності), що дозволить оперативно корегувати стратегічно-інституційний контур відповідно до змін у глобальному середовищі.

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить перетворити теоретичну модель на дієвий інструмент державної політики. Це забезпечить перехід від фрагментарного реагування на загрози до створення цілісної архітектури, здатної підтримувати економічну стійкість України навіть в умовах крайньої невизначеності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в умовах глобальної нестабільності ефективні механізми економічної безпеки повинні відповідати закону необхідної різноманітності, бути здатними до саморегуляції, адаптації та інституційного навчання. Запропонована багатоконтурна модель відповідає цим вимогам і може розглядатися як концептуальна основа для переходу України від реактивної логіки управління безпекою до проактивної, системної та стратегічно орієнтованої моделі забезпечення економічного суверенітету й глобальної конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Недобой С. Сутність поняття економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 60–75. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 29.12.2025).
2. Гук О. Компонентна структура економічної безпеки аграрного підприємства. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 1. С. 45–58.

3. Желюк Т. Економічна безпека в системі інституційного вектора збалансованого розвитку. *Вісник Економіки*. 2017. № 4. С. 7–18
4. Васильців Т. Г. Економічна безпека держави: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2016. 412 с.
5. Геєць В. М. Економічна безпека України: проблеми та перспективи. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2012. 308 с.
6. Геєць В. М. Соціально-економічні трансформації в Україні: ризики та виклики. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2020. 388 с.
7. Masliy O., Buryak A., Chaikina A., Chervyak A. Improving conceptual approaches to ensuring state economic security under conditions of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. № 1(133). URL: http://journals.uran.ua/eejet. (дата звернення: 29.12.2025).
8. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ : КВІЦ, 1999. 462 с.
9. Шкарлет С. М. Інституційна безпека економіки України. Чернігів : ЧНТУ, 2014. 280 с.
10. OECD. Global Risks Report 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 98 p.
11. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents Revisited. New York : W. W. Norton & Company, 2017. 512 p.
12. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.
13. Piketty T. Capital in the Twenty-First Century. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2014. 696 p.
14. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 184 p.
15. World Bank. Global Economic Prospects. Washington, DC : World Bank Publications, 2023. 156 p.
16. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

17. Ansoff I. Strategic Management. London : Macmillan, 1987. 251 p.
18. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533.
19. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.
20. Walker B., Salt D. Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World. Washington : Island Press, 2006. 174 p.
21. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. Economics. 19th ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 744 p.
22. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. 656 p.
23. Arrow K. J. The Economics of Information. Oxford : Basil Blackwell, 1984. 403 p.
24. Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. Cambridge : MIT Press, 2007. 352 p.
25. Acemoglu D., Robinson J. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York : Crown Publishers, 2012. 529 p.
26. Bruneau M., Chang S. E., Eguchi R. T. et al. A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities. *Earthquake Spectra*. 2003. Vol. 19. № 4. P. 733–752.
27. Minsky H. P. Stabilizing an Unstable Economy. New Haven : Yale University Press, 1986. 353 p.
28. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 276 p.
29. Ashby W. R. An Introduction to Cybernetics. London : Chapman & Hall, 1956. 295 p.
30. Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Van der Heijden K. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*. 2005. Vol. 37. № 8. P. 795–812.
31. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2012. 519 p.

32. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Brothers, 1942. 381 p
33. Bak P. How Nature Works: The Science of Self-Organized Criticality. New York : Springer-Verlag, 1996. 212 p.
34. Levin S. A. Ecosystems and the biosphere as complex adaptive systems. *Ecosystems*. 1998. Vol. 1, № 5. P. 431–436.
35. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2012. 519 p.
36. Godet M., Durance P. Strategic Foresight for Corporate and Regional Development. Paris : Dunod, 2011. 272 p.
37. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York : Currency Doubleday, 1996. 272 p.
38. Slaughter R. A. Futures studies as strategic foresight. *Futures*. 1995. Vol. 27, № 3. P. 283–296.
39. Van der Heijden K. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Chichester : John Wiley & Sons, 2005. 320 p.
40. Nye J. S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York : PublicAffairs, 2004. 191 p.
41. Nye J. S. The Powers to Lead. Oxford : Oxford University Press, 2008. 240 p.
42. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
43. Mentges A., Halekotte L., Schneider M. et al. A resilience glossary shaped by context. arXiv. 2023. arXiv:2303.12345.
44. Heifetz R. A., Linsky M. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 253 p.
45. Simon H. A. Administrative Behavior. New York : Free Press, 1997.
46. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 2006. 445 p.
47. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.

48. Вараксіна О. В. Формування організаційно-економічного механізму продовольчої безпеки України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Полтава, 2016. 268 с.
49. Вараксіна О. В., Жовнір В. І. Проблематика антикризового управління підприємством у сучасних реаліях. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7–8 (308–309). С. 20–25.

Ключові слова: *багатоконтурне моделювання, ризики, економічна безпека, фінансова стабільність.*

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Босовська Мирослава Веліксівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет; Голова ГЕР J1 «Сфера обслуговування» Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти

Вараксіна Олена Вікторівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет

Власюк Карина Вікторівна — доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри менеджменту, Міжнародний університет

Горбаньова Вікторія Олександрівна — доктор філософії з менеджменту, доцентка кафедри менеджменту

Горяча Оксана Любомирівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

Дишкантюк Оксана Володимирівна — професор, кандидат технічних наук, декан факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародний університет

Дишкантюк Юлія Ігорівна — доктор філософії з права, доцент кафедри менеджменту, Міжнародний університет

Жмудь Альона Вікторівна — кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Міжнародний університет

Іванов Андрій Андрійович — аспірант кафедри менеджменту, Міжнародний університет

Коваленко Лілія Миколаївна — аспірант кафедри менеджменту, Міжнародний університет

Лебедєва Наталія Андріївна — кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Міжнародний університет

Мельниченко Наталія Сергіївна — аспірант кафедри менеджменту, Міжнародний університет

Мельниченко Станіслав Юрійович — аспірант кафедри менеджменту, Міжнародний університет

Новак Владислав Віталійович — асистент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет

Олійник Валентина Дем'янівна — кандидат географічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Міжнародний університет

Осипова Лариса Анатоліївна — доктор технічних наук, професор, Міжнародний університет

Рунчева Наталія Вікторівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

Наукове видання

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ТА ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Колективна монографія

За науковою редакцією професора
О. В. Дишкантюк

Дизайн обкладинки В. Савельєва
Верстка Н. Ковальчук
Технічне редагування О. Гринюк

Підписано до друку 14.10.2026. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Liberation. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 31,85. Наклад 300. Замовлення № 0926-75.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво “Liha-Pres”
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1
87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44
Телефон: +38 (050) 658 08 23
E-mail: editor@liha-pres.eu
Свідоцтво суб’єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.