

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 гарантіїв 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 доброчесної 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.

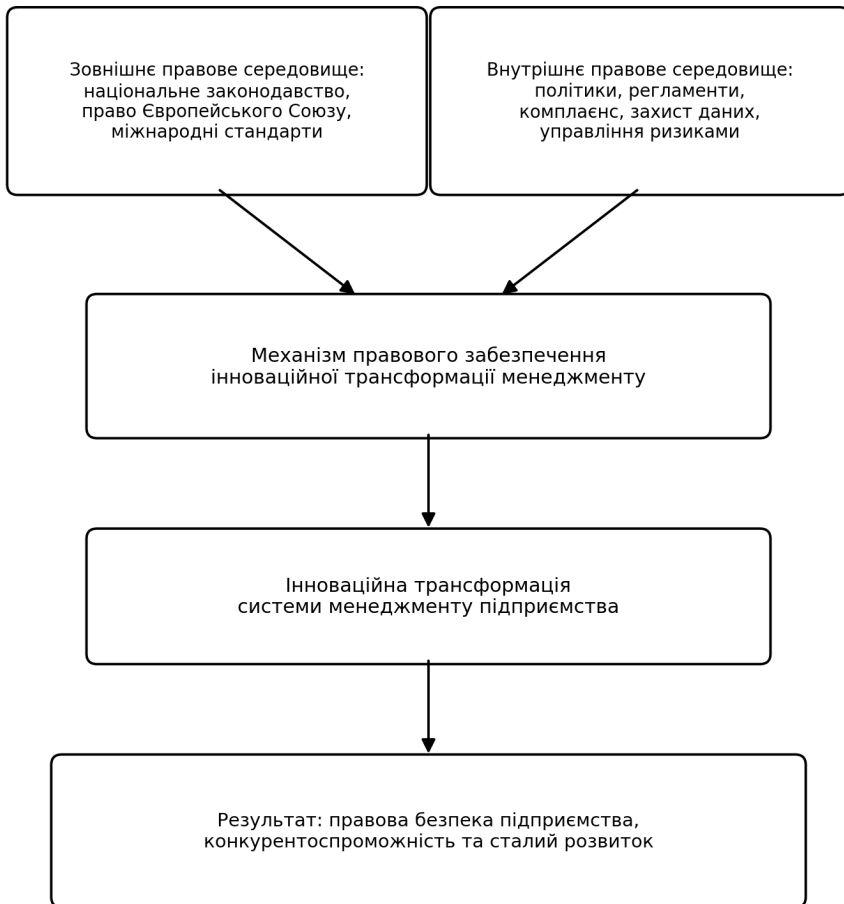


Рисунок 1 — Механізм правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності

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 вираженої 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 нерегульованими 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 нерегульованою. 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 напрямками 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 сталі 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 документо-обіг : 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.*