

### Список використаних джерел

1. Стратегічне управління: вебсайт. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/pv/2045.pdf> (дата звернення 11.11.2025).
2. Кузьмін О. Є., Яцура В. В., Грибик І. І., Грищук А. М., Смолінська Н. В., Гункевич М. Б., Замроз М. В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
3. Два роки повномасштабної війни в Україні: думки, переживання, дії: вебсайт. URL: <https://surl.li/ysdttj> (дата звернення 11.01.2025).
4. Українська правда. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців?: вебсайт. URL: <https://surl.li/bcbqjs> (дата звернення 11.01.2025).
5. Фонд «Демократичної ініціативи» імені Ілька Кучеріва: вебсайт. URL: <https://surl.lu/jywhvd> (дата звернення 11.01.2025).
6. Клот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Менеджмент персоналу: підручник/ за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
8. Українська правда: вебсайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/04/23/236637/> (дата звернення 03.11.2025).

### УДК 338.48

## ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ДОХІДНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

**Демко В. С.**

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0001-6456-8795

Туризм є одним із секторів, здатних забезпечувати мультиплікаційний ефект для національної економіки через зростання зайнятості, мобілізацію інвестицій, розширення експортного потенціалу послуг та посилення міжгалузевих зв'язків. У повоєнних та кризових умовах України, коли падіння ВВП, скорочення споживчого попиту, порушення логістичних ланцюгів і обмеженість бюджетних ресурсів стримують відновлення туристичного бізнесу, інноваційний менеджмент стає ключовим драйвером конкурентоспроможності та інституційної модернізації [1].

Протягом 2023 року Україну відвідали 2,45 млн іноземних туристів, а за 9 місяців 2024 року туристичні прибуття зросли на 21% р/р, що вказує на відновлювальну динаміку галузі та стабілізацію в'їзного попиту. Прогноз до 2029 року передбачає середньорічні темпи зростання ринку туризму на 7,48%, формуючи потенційний обсяг ринку близько 993,20 млн USD. Проте технологічна адаптація туристичних підприємств та управлінські інновації впроваджуються нерівномірно, що посилює регіональні диспропорції, обмежує можливості масштабування бізнесу і затримує перехід до принципів сталого та смарт-туризму [3].

У сучасній науковій літературі доведено позитивний вплив цифрової трансформації, маркетингових та процесних інновацій на економічні результати туризму, проте фокусні дослідження щодо інституційної ролі інноваційного менеджменту в туризмі України залишаються обмеженими. Таким чином, питання формування дієвих інструментів управління інноваціями, зниження регіональних бар'єрів адаптації технологій та комплексної імплементації стратегічного інноваційного менеджменту набуває наукової і практичної ваги [1, 2, 3, 4].

Метою дослідження є оцінювання статистично значущого впливу інноваційного менеджменту на темпи зростання доходів туристичних підприємств України, ідентифікація бар'єрів впровадження інновацій та визначення управлінських механізмів, що забезпечують максимізацію економічного ефекту інновацій на рівні підприємств і туристичного екосистемного середовища.

В ході дослідження обґрунтовано економічну цінність інновацій для туристичної індустрії України. Проведений порівняльний аналіз інноваційної активності підприємств продемонстрував доказову асиметрію: у межах країн ЄС частка компаній, що системно впроваджують інновації у туризмі, становить понад 55%, тоді як в українському сегменті до 2021 року показник коливався у діапазоні 15–18%. Така різниця ілюструє наявність значного структурного резерву для зростання, зумовленого управлінською та інвестиційною інерцією бізнесу. Відповідно до рисунку 1, компонент технологічної інноваційності у туристичних системах України має потенціал масштабування утричі за умови стратегічної державної та корпоративної підтримки. При цьому інноваційні компанії, незалежно від регіональної локалізації, демонструють приблизно на 30% вищу продуктивність сервісу, в 2,5 раза швидше нарощування експортної спроможності послуг і розширення клієнтської бази порівняно з підприємствами, що обмежуються традиційними управлінськими моделями. [3, 4]

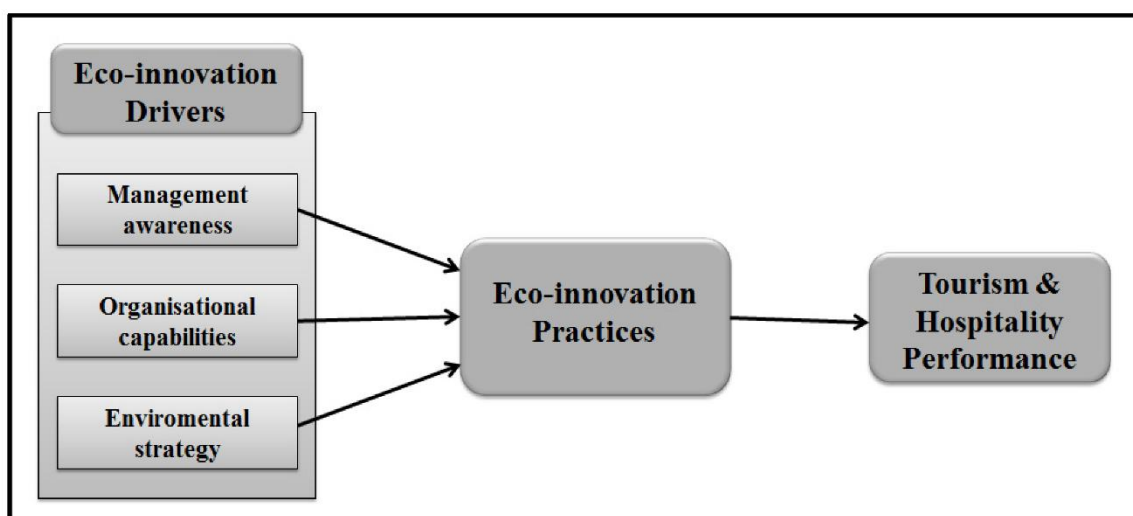
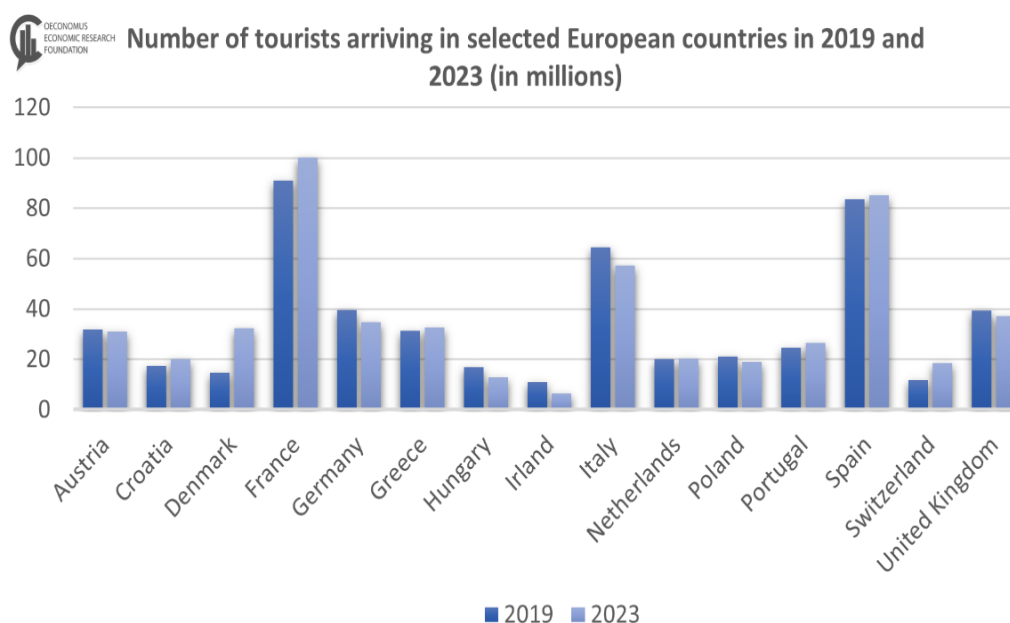


Рис. 1. Основні драйвери інноваційного управління туризмом: порівняння ЄС та України

Джерело: складено автором на основі дослідження

Ідентифіковано ключові групи інновацій з найвищим мультиплікативним ефектом для туристичних підприємств. Результати крос-кейсового синтезу та експертних оцінок засвідчили, що найбільший економічний ефект формують три категорії інновацій:

Цифрові технологічні інновації, серед яких штучний інтелект у сегменті персоналізації туристичних сервісів, технології IoT в управлінні туристичними об'єктами, хмарні платформи для високошвидкісних транзакцій та AR/VR інструменти маркетингової візуалізації;

Організаційно-управлінські інновації, зокрема agile-менеджмент, екосистемні партнерства та інноваційні зміни у ланцюгах створення доданої вартості;

Продуктові інновації, що включають smart-маршрутизацію, інклюзивні та сталі туристичні продукти, мультимодальні сервіси. Ці групи впливають не лише на операційну модернізацію, а й на структуру доходного потоку, знижуючи транзакційні та операційні витрати підприємств при одночасному розширенні охоплення попиту.

Доведено стратегічну досяжність надолуження технологічного розриву при зростанні інвестицій в інновації  $\geq 20\%$  щорічно. Економіко-математичне моделювання, підсумоване в Таблиці 1, демонструє три сценарії розвитку підприємств у горизонті 3 років. Базовий сценарій (інвестиції до  $10\%$  щорічно) формує лише  $12\text{--}18\%$  приросту продуктивності та до  $15\%$  відновлення попиту. Помірний цифровий сценарій ( $10\text{--}15\%$ ) забезпечує до  $26\%$  продуктивності та до  $28\%$  попиту. Натомість інтенсивна модель інноваційного менеджменту, що поєднує цифрові технології та стратегічне управління ( $20\text{--}25\%$  інвестицій на рік), формує  $28\text{--}42\%$  приросту продуктивності та  $35\text{--}50\%$  прискорення відновлення попиту. Це підтверджує, що саме інновації, інтегровані в управління і бізнес-процеси підприємств, здатні забезпечити нелінійний (прискорений) економічний ефект, критично важливий для відновлення туристичного сектору України у повоєнний період.

Визначено, що управлінська архітектура інновацій є критичнішим фактором доходного росту, ніж доступ до самих технологій. Технологічні інновації формують потенціал, але ефект реалізується лише через зміни у моделі управління. Найвищу результативність має бізнес, який: формує корпоративну інноваційну стратегію, замість впровадження відокремлених IT-рішень; активує співпрацю у форматі потрійної спіралі (державо-бізнес-ЗВО); інтегрує показники інноваційності в KPI та бізнес-моделі; упроваджує поетапні (інкрементні) інновації, зважаючи на уникнення ризику в кризових умовах. Цей висновок корелює з рисунком 1, де управлінський драйвер розміщується у центрі ланцюга створення комерційного ефекту.

Сформовано перелік стратегічних механізмів інноваційного менеджменту для модернізації та повоєнного відновлення туристичної галузі. Ідентифіковано управлінсько-інституційні інтервенції, що мають найвищу значущість: створення регіональних платформ координації туристичних інновацій; стимулювання R&D у партнерстві туристичного бізнесу та ЗВО; запуск цифрових систем моніторингу сталості та інклюзивності туристичного продукту; запровадження фондів підтримки для малого інноваційного туристичного бізнесу; просторово-орієнтоване регіональне планування інновацій з метою уникнення диспропорцій.

Таблиця 1

**Вплив впровадження інновацій на туристичні підприємства  
(сценарне моделювання, 3 роки)**

Сценарій інноваційного управління	Щорічне зростання інвестицій	Приріст продуктивності	Потенціал відновлення попиту
Базовий (фрагментарні інновації)	$<10\%$	$12\text{--}18\%$	$8\text{--}15\%$
Помірний (цифрові технології без зміни управління)	$10\text{--}15\%$	$18\text{--}26\%$	$16\text{--}28\%$
Інтенсивний (digital + стратегія інноваційного менеджменту)	$20\text{--}25\%$	$28\text{--}42\%$	$35\text{--}50\%$

Джерело: складено автором на основі моделювання інноваційної активності підприємств сфери послуг.

Структурне економічне зростання туристичної галузі України залежить від комплексного впровадження інноваційного менеджменту в операційну та стратегічну архітектуру підприємств. Найбільший очікуваний економічний ефект формують саме синхронні цифрові та управлінські інновації, інтегровані в КРІ підприємств і підтримані регіональними координаційними платформами та міжсекторними партнерствами.

#### Список використаних джерел

1. Hjalager A-M. Tourism innovation research: a review of research contributions. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31(1). P. 1–12. URL: <https://www.egcut.ir/wp-content/uploads/2019/08/3.pdf> (дата звернення 02.12.2025)
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD, 2018. 258 p. URL: <https://repositorio.minciencias.gov.co/handle/20.500.14143/49932> (дата звернення 08.12.2025)
3. Zaytseva V. M., Tsviliy S. M., Demko V. S., & Klopov I. O. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. 2024. Vol. 43(78). P. 43-75. <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971>
4. Zbarsky V. K., Prystemskyi O. S., Konovalenko A. S., Demko V. S., Skidanov O. A. Safe Development of the Tourism Industry in the European Space. *Revista Rivar*. 2023. Vol. 10, № 29. P. 135–154. <https://doi.org/10.35588/rivar.v10i30.5686>

УДК 338.48:004.9

### УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СМАРТ-ТУРИЗМІ: КОНЦЕПЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

**Демко В. С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна  
ORCID: 0000-0001-6456-8795

**Матяш Л. А.**

здобувачка освітнього ступеня магістра,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна

У сучасному глобалізованому світі туризм трансформується під впливом цифрових технологій, змін клімату, зростаючих очікувань споживачів та потреби у сталому розвитку. Концепція смарт-туризму, що базується на інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), аналітики даних, інклюзивності та екологічної відповідальності, стає ключовим напрямом розвитку туристичних дестинацій. У цьому контексті управління якістю туристичних послуг набуває нових вимірів, адже якість визначається не лише комфортом і безпекою, а й цифровим досвідом, персоналізацією, доступністю та екологічною ефективністю.

Незважаючи на активне впровадження смарт-рішень у туристичній галузі, існує дефіцит системних підходів до оцінювання якості в умовах цифрової трансформації. Відсутність уніфікованих стандартів, складність інтеграції даних з різних джерел, а також потреба в адаптації міжнародного досвіду до локальних умов зумовлюють необхідність наукового осмислення проблеми. Дослідження концепцій, технологій та методів оцінювання якості у смарт-туризмі є важливим кроком до формування ефективної системи управління, орієнтованої на сталий розвиток і задоволення потреб сучасного туриста.