



Менеджмент

УДК 338.48:005.35

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15351329>

**Синергія інноваційного розвитку та соціальної відповідальності
підприємств туристичної галузі в парадигмі сталого розвитку**

Побігун Сергій Андрійович,

кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-2809-3312>

Макаренко Артем Леонідович,

аспірант за ОПП «Менеджмент», Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
<https://orcid.org/0009-0005-5292-6467>

Момот Вадим Любомирович,

аспірант за ОПП «Менеджмент», Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна,
<https://orcid.org/0009-0001-3315-8360>

Прийнято: 24.04.2025 | Опубліковано: 06.05.2025

Анотація. У сучасних умовах туризм є не лише економічно, а й соціально значущою сферою, що потребує переформатування стратегій управління з урахуванням етичних, екологічних і технологічних викликів. Актуальність дослідження зумовлена зростанням значення суспільно орієнтованих підходів у діяльності туристичних підприємств на тлі цифрової



трансформації та потреби в забезпеченні сталого розвитку. Посилення уваги до відповідальності та інноваційності бізнесу визначає необхідність пошуку механізмів їхнього ефективного поєднання для підвищення стійкості та конкурентоспроможності галузі. **Метою** статті є обґрунтування взаємозв'язку між інноваційним розвитком та рівнем соціально-етичної відповідальності туристичних підприємств, а також виокремлення механізмів, що забезпечують їхню ефективну інтеграцію в парадигмі сталого розвитку. **Методи.** Для досягнення мети застосовано системний підхід, методи структурно-функціонального аналізу, контент-аналіз цифрових практик та елементів корпоративної соціальної відповідальності, а також компаративний метод для виявлення бар'єрів і перспектив. Також проведено критичне узагальнення практик інклюзивного туризму, що використовують цифрові технології як інструмент соціального впливу. **Результати.** Встановлено, що найбільш перспективними є моделі управління, у яких соціальна відповідальність формується не лише як зовнішня політика, а як вбудований механізм бізнес-процесів. Наукова новизна дослідження полягає у визначенні напрямів трансформації корпоративної соціальної відповідальності під впливом цифрових інновацій, а також у класифікації механізмів, які забезпечують синергію між соціальною функцією бізнесу та інноваційною динамікою. **Висновки.** Доведено, що інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та інноваційних рішень є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Цифрові технології не лише підтримують комунікацію соціальних ініціатив, а й трансформують внутрішні управлінські процеси. Ефективність такої інтеграції залежить від цифрової готовності, організаційної зрілості та професійної спроможності персоналу. Показано, що синергія корпоративної соціальної відповідальності та інновацій формує нову парадигму розвитку галузі на засадах стійкості та громадського впливу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою інтегральної моделі оцінювання ефективності інноваційних



практик з урахуванням суспільного впливу в умовах трансформації туристичного ринку України.

Ключові слова: цифрові практики, управлінська стратегія, інклюзивний сервіс, стейкхолдери, ESG-підходи, туристичні інновації, соціальний ефект.

Synergy of innovative development and corporate social responsibility in the tourism industry within the sustainable development paradigm

Serhii Pobihun,

Ph.D. in Economics, Associate Professor at Department of Entrepreneurship and Marketing, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-2809-3312>

Artem Makarenko,

Postgraduate Student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0005-5292-6467>

Vadim Momot,

Postgraduate Student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0001-3315-8360>

Abstract. In the current context, tourism serves not only as an economic sector but also as a socially significant domain that requires a rethinking of management strategies in light of ethical, environmental, and technological challenges. Relevance of the study is driven by the growing importance of socially oriented approaches in the activities of tourism enterprises amid digital transformation and the need to ensure sustainable development. The increasing focus on corporate social responsibility and business innovation necessitates the search for effective mechanisms to integrate these elements in order to enhance the resilience



and competitiveness of the industry. **The aim** of the article is to substantiate the relationship between innovative development and the level of social responsibility of tourism enterprises, and to identify mechanisms that ensure their effective integration within the paradigm of sustainable development. **Methods.** A systematic approach was applied, along with structural-functional analysis, content analysis of digital practices and corporate social responsibility elements, and the comparative method to identify barriers and prospects. A critical synthesis of inclusive tourism practices using digital technologies as tools of social impact was also conducted. **Results.** It was established that the most promising models are those in which social responsibility functions not only as external policy but as an embedded mechanism within business processes. Scientific novelty lies in identifying directions for the transformation of corporate social responsibility under the influence of digital innovation, as well as in classifying mechanisms that create synergy between the social function of business and its innovation dynamics. **Conclusions.** It has been proven that the integration of corporate social responsibility and innovative solutions is a strategic factor in increasing the competitiveness of tourism enterprises. Digital technologies are shown to not only support the communication of social initiatives but also to transform internal management processes. The effectiveness of such integration depends on the level of digital readiness, organizational maturity, and professional capacity of personnel. It has been demonstrated that the synergy between corporate social responsibility and innovation shapes a new paradigm for the sustainable and socially impactful development of the tourism industry. Prospects for further research involve the development of an integrated model for assessing the effectiveness of innovative practices, taking into account their social impact under the conditions of transformation of Ukraine's tourism market.

Keywords: digital practices, management strategy, inclusive service, stakeholders, ESG approaches, tourism innovation, social impact.



Постановка проблеми. Сучасна туристична галузь перебуває під впливом глобальних викликів, зокрема кліматичних змін, економічної нестабільності, соціальної нерівності та високих очікувань споживачів щодо екологічної та етичної відповідальності бізнесу. У таких умовах стратегічна трансформація підприємств туристичної сфери потребує переосмислення підходів до інноваційного розвитку не лише як засобу підвищення конкурентоспроможності, а і як інструмента соціальної взаємодії та довгострокової стійкості. Водночас питання інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в бізнес-моделі туристичних компаній набуває особливої актуальності, оскільки забезпечує баланс між економічними інтересами, суспільними потребами та екологічною безпекою. Проблематика дослідження полягає в недостатньо розробленому механізмі узгодження інноваційних стратегій з етичними, екологічними та соціальними стандартами сталого розвитку, що ускладнює впровадження комплексних підходів до управління.

Попри наявність численних наукових праць, присвячених питанням сталого розвитку й інновацій у сфері туризму, актуальним залишається завдання виявлення ефективних моделей синергії між інноваційною активністю та соціальною відповідальністю бізнесу. Практична значущість проблеми зумовлена необхідністю формування стійких моделей функціонування туристичних підприємств, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати репутаційну цінність і зміцнювати довіру споживачів. Науковий інтерес зосереджується на аналізі взаємозв'язку між інноваційними процесами та реалізацією соціально орієнтованих практик, що дає змогу обґрунтувати нові підходи до стратегічного управління в умовах сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукових праць щодо синергії інноваційного розвитку та соціальної відповідальності підприємств туристичної галузі в парадигмі сталого розвитку дає змогу виокремити чотири



основні змістові напрями, що репрезентують сучасні підходи до поєднання інновацій і корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) в туризмі як основних чинників стійкості бізнесу.

Перший напрям охоплює аналіз організаційних та управлінських передумов для впровадження інноваційно-соціальних моделей у туристичному бізнесі. У роботі А. І. Дабіжа та Л. В. Тешева розкрито роль організаційної структури у формуванні операційної моделі підприємства, здатної інтегрувати інноваційні та соціально відповідальні рішення [1]. У наступній публікації Л. В. Тешева обґрунтовано значущість мотиваційної політики як інструмента посилення бренду компанії через соціальну орієнтацію [2]. Ідею взаємозв'язку інновацій та КСВ у сучасних умовах підтримують Х. Лешко, В. Холявка та У. Гузар, які розглядають інновації як невіддільну частину соціально відповідального туристичного бізнесу [8]. Цей напрям потребує подальшого дослідження типології організаційних моделей, що найефективніше поєднують гнучкість, інноваційність і соціальну чутливість у сфері туризму. Як зазначає Д. Дрофа (D. Drofa), впровадження штучного інтелекту для прогнозування ресурсів сприяє більш точному плануванню й ефективному використанню наявних можливостей, що відповідає принципам сталого розвитку. Це дозволяє підприємствам сфери туризму не лише підвищувати конкурентоспроможність, а й зберігати соціальну й екологічну орієнтацію [24].

Другий напрям стосується практичних механізмів цифровізації, безпеки та інновацій у контексті сталого туризму. М. Белікова (M. Byelikova), А. Безхлібна (A. Bezkhlibna), Ю. Полежаєв (Y. Polyezhayev), В. Зайцева (V. Zaytseva) та Г. Пухальська (H. Pukhalska) досліджують важливість цифрової безпеки як чинника конкурентоспроможності туристичних регіонів, поєднуючи інноваційні технології з вимогами соціальної відповідальності [3]. У праці Т. Парфіненко наголошено на важливості інтеграції цілей сталого розвитку в стратегії готельного бізнесу, де інновації відіграють важливу роль



у досягненні екологічної та соціальної рівноваги [4]. У роботі Н. В. Погуди та С. К. Касторської КСВ трактується як довгостроковий елемент стратегії розвитку туристичного підприємства, що реалізується, зокрема, через інноваційні продукти й соціальні програми [5]. У цьому напрямі потребує дослідження взаємодія цифрових рішень і практик КСВ, а також оцінювання ефективності інноваційної соціальної політики в онлайн-туризмі.

Третій напрям представлено працями, зосередженими на просторових і галузевих аспектах конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. С. Г. Літовка-Деменіна, Л. В. Григор'єва, Л. В. Куш, О. П. Гриндій та В. О. Іваненко аналізують можливості інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного й туристичного бізнесу в умовах конкуренції, наголошуючи на ролі КСВ як інструмента стійкості [6]. О. Коваль висвітлює концептуальні засади трансформації туристичної індустрії, що передбачає впровадження інновацій з орієнтацією на соціальні потреби [7]. Ю. Юхновська, А. Діденко та Б. Корнелюк пропонують конкретні напрями розвитку туристичної сфери, зокрема ті, що передбачають соціальну відповідальність за добробут територіальних громад [9]. Цей напрям потребує подальшого аналізу впливу регіональних особливостей на характер упровадження КСВ та технологій, а також розробки моделей адаптації інноваційно-соціальних стратегій до локальних умов.

Четвертий напрям зосереджено на закордонному досвіді поєднання КСВ та інновацій у парадигмі сталого розвитку. О. І. Коркуна, О. В. Никига та О. Г. Підвальна досліджують регіональні туристичні системи як простір для впровадження інновацій у поєднанні з соціальним ефектом [10]. У статті В. Ахмад (W. Achmad) та Я. Юліана (Y. Yulianah) проаналізовано практики готельного бізнесу у сфері КСВ як засобу підтримки сталого туризму [11]. Б. Хатіпоглу (B. Hatipoglu), Б. Ертуна (B. Ertuna) та Д. Салман (D. Salman) наголошують на соціальній інтеграції громад у туристичну діяльність як результаті ефективної КСВ [12]. У роботі С. Майкл Голл (C. Michael Hall) та



А. М. Вільямс (A. M. Williams) розкрито роль інновацій як рушія трансформації туристичної індустрії, у тісному зв'язку з її соціальною відповідальністю [13]. Своєю чергою М. Паскова (M. Paskova) та Й. Зеленка (J. Zelenka) підкреслюють необхідність КСВ для екологічної сталості туристичних послуг [14], а А. Маданагулі (A. Madanaguli), С. Сривастава (S. Srivastava), А. Ферраріс (A. Ferraris) та А. Дхір (A. Dhir) систематизують сучасні дослідження про взаємозв'язок КСВ та інновацій, формуючи напрями майбутніх досліджень [15].

Цей напрям потребує глибшого вивчення моделей міжсекторальної співпраці, що поєднують інновації, соціальну відповідальність і кроскультурні особливості в глобальному контексті туризму.

Таким чином, аналіз наукових джерел підтверджує, що синергія інновацій та соціальної відповідальності у сфері туризму формується на перетині організаційної ефективності, цифрової трансформації, просторової адаптивності та глобальних стратегій сталого розвитку. Упровадження таких підходів потребує врахування як внутрішньогалузевих чинників, так і міжнародного досвіду, що забезпечує комплексний підхід до формування стійкого туристичного бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активізацію наукових досліджень у сфері інноваційного розвитку та соціальної відповідальності туристичних підприємств, досі недостатньо вивчено їхній взаємозв'язок як інтегрованої управлінської моделі. Залишається невизначеним, як саме інноваційні рішення змінюють зміст, цілі та механізми реалізації КСВ у туристичному бізнесі. Наявні підходи здебільшого описують окремі кейси без урахування специфіки українського ринку, а емпіричні бази досліджень обмежені прикладами великого бізнесу, що не дає змогу масштабувати висновки на малий і середній сектор.

Недостатньо розробленими залишаються й методології оцінювання соціального ефекту впроваджених інновацій, а також інструменти адаптації



таких практик до нестабільного середовища, зокрема в умовах війни та відновлення. Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення цих прогалин шляхом систематизації механізмів поєднання інновацій і КСВ, виявлення структурних бар'єрів та обґрунтування моделі управління, орієнтованої на довгострокову стійкість і соціальну цінність туристичного бізнесу.

Формулювання цілей статті (визначення завдань). Мета статті полягає в науковому обґрунтуванні впливу інноваційного розвитку на рівень соціальної відповідальності туристичних підприємств та виявленні механізмів їхнього ефективного поєднання в умовах сталого розвитку.

У межах дослідження вирішуються такі завдання:

1. Схарактеризувати сучасні підходи до реалізації корпоративної соціальної відповідальності в туристичній сфері та проаналізувати механізми впровадження інновацій у діяльність туристичних підприємств.

2. Визначити вплив інноваційних рішень на формування соціальної відповідальності бізнесу та виявити проблеми, що ускладнюють їхнє поєднання в умовах туристичного ринку.

3. Обґрунтувати рекомендації щодо формування ефективної управлінської моделі синергії інноваційного розвитку та соціальної відповідальності в контексті сталого функціонування туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність у туристичній галузі розглядається як один із визначальних чинників підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств, що функціонують у середовищі високих соціальних очікувань, значних екологічних ризиків і нормативних вимог. Еволюція підходів до реалізації КСВ відбулася від благодійної діяльності й іміджевих ініціатив до стратегічно інтегрованих практик, які охоплюють усі аспекти бізнес-процесів: від кадрової політики до взаємодії з



місцевими громадами й охорони довкілля. Особливу увагу в туристичній сфері починають приділяти впровадженню відповідальних інновацій, орієнтованих на сталий розвиток територій, дотримання прав працівників, збереження культурної спадщини та мінімізацію впливу на навколишнє середовище. У цьому контексті підприємства туристичної галузі адаптують міжнародні стандарти КСВ, зокрема принципи ISO 26000[16], UN Global Compact [17] і цілі сталого розвитку ООН [18], під конкретні соціально-економічні та екологічні виклики регіонів, де вони працюють (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до реалізації корпоративної соціальної відповідальності в туристичній галузі

Підхід	Змістова характеристика	Типові напрями реалізації	Очікуваний ефект
Етичний	Орієнтація на моральні зобов'язання перед працівниками, клієнтами та суспільством	Кодекси етики, внутрішні політики, забезпечення прав людини	Формування довіри до бренду, зменшення соціальних ризиків
Екологічний	Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище	Упровадження «зелених» стандартів, скорочення викидів, сортування відходів	Зниження екологічного навантаження, покращення іміджу
Соціально-громадський	Підтримка місцевих спільнот, інвестування в інфраструктуру, культурну спадщину	Партнерство з громадами, соціальні проекти, відповідальний туризм	Посилення соціального капіталу, розвиток територій
Економічний	Забезпечення економічної стабільності та чесної конкуренції	Своєчасна сплата податків, підтримка малого бізнесу, локальні закупівлі	Підвищення легітимності бізнесу, зростання місцевої економіки
Інноваційно-інтегративний	Поєднання інновацій із соціально відповідальними практиками	Створення екотехнологій, цифровізація сервісів, безпечні рішення	Генерування сталого зростання, репутаційна перевага

Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 178–180; 7, с. 49–50; 11, с. 1611–1613; 12, с. 23–58–2360; 14, с. 539–541]

У сучасній практиці туристичної галузі реалізація підходів до корпоративної соціальної відповідальності набуває стратегічного характеру,



що зумовлено необхідністю адаптації до глобальних викликів і змін споживчих очікувань. Кожен із підходів не є ізольованим, а взаємодіє з іншими, формуючи інтегровану модель відповідального управління. Наприклад, етичний підхід у поєднанні з інноваційно-інтегративним забезпечує не лише дотримання моральних принципів, а й стимулює впровадження технологій, орієнтованих на добробут працівників і клієнтів [12, с. 2362]. Екологічна відповідальність у сучасному туризмі перестає бути виключно іміджевим інструментом, а трансформується в обов'язковий компонент операційної діяльності, зокрема через упровадження енергоефективних технологій, водозберезувальних рішень і автоматизованих систем моніторингу викидів.

Соціально-громадський підхід відіграє особливу роль у дестинаціях, що залежать від локального культурного ресурсу: підтримка місцевих ремесел, співпраця з гідами, які є представниками місцевих спільнот, а також розвиток інфраструктури на засадах соціального партнерства сприяють не лише соціальній стабільності, а й формуванню унікальної туристичної пропозиції. Водночас економічний підхід проявляється через залучення місцевих виробників до ланцюгів постачання, прозорість розрахунків і відповідальну податкову політику, що зміцнює репутацію компаній і формує сприятливий інвестиційний клімат.

Найбільш перспективним у сучасних умовах є інноваційно-інтегративний підхід, що дає змогу поєднувати технологічні рішення з соціально значущими цілями. Наприклад, використання мобільних застосунків для забезпечення доступу до інформації про культурну спадщину, екологічні маршрути або сервіси з розширеною реальністю створює умови для відповідального споживання туристичного продукту. В умовах війни та післякризового відновлення в Україні КСВ у туризмі дедалі частіше охоплює й аспекти підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, створення інклюзивного середовища, що свідчить про глибоку трансформацію



соціальної ролі туристичних підприємств. Таким чином, у сучасній практиці підходи до КСВ не лише підвищують стійкість бізнесу, а й стають чинником позитивного впливу на суспільство, довкілля та місцеві економіки.

Інноваційна активність у туристичній галузі є важливим чинником адаптації підприємств до динамічних змін середовища, посилення конкуренції та підвищення запитів споживачів щодо якості, безпеки та сталості туристичних послуг. Умови глобалізації, цифровізації та післякризового відновлення після пандемій і воєнних викликів активізували впровадження інновацій, орієнтованих на оптимізацію бізнес-процесів, персоналізацію сервісів, екологізацію продуктів та послуг, а також посилення інтеграції з локальними спільнотами. Водночас ефективність упровадження інновацій у туристичну діяльність значною мірою залежить від наявності чітких механізмів – інституційних, організаційних, технологічних та управлінських, які забезпечують сталу трансформацію й синергію з іншими стратегічними цілями підприємства. Інноваційні механізми в туризмі мають охоплювати не лише технології, а й моделі взаємодії, нові форми партнерства, джерела фінансування та інструменти залучення клієнтів (табл. 2).

Таблиця 2

Механізми впровадження інновацій у діяльність туристичних підприємств

Тип механізму	Змістова характеристика	Інструменти реалізації	Потенційний результат
Технологічний	Застосування сучасних цифрових, інформаційних та інженерних рішень	Онлайн-платформи, мобільні застосунки, системи бронювання, штучний інтелект	Автоматизація процесів, покращення клієнтського досвіду
Організаційний	Реорганізація внутрішньої структури для підтримки інноваційної динаміки	Створення R&D підрозділів, гнучкі моделі управління, кросфункціональні команди	Підвищення адаптивності, скорочення часу виходу на ринок
Інституційний	Взаємодія з державними, освітніми та громадськими інституціями	Кластери, туристичні хаби, публічно-приватне партнерство, грантові програми	Підтримка, посилення регіонального розвитку



Фінансовий	Залучення ресурсів для розробки та масштабування інновацій	Венчурне фінансування, державні дотації, фандрейзинг	Зниження інвестиційного бар'єра, прискорення реалізації ідей
Соціально-комунікаційний	Формування інноваційної культури та взаємодії з клієнтами й громадами	Краудсорсинг, зворотний зв'язок, дизайн-мислення, ESG-комунікації	Підвищення лояльності, релевантність продукту до потреб ринку

Джерело: сформовано авторами на підставі [6, с. 321–322; 8; 9, с. 324–328; 10, с. 100; 13, с. 25–31]

Технологічні рішення, зокрема мобільні застосунки для індивідуального планування подорожей, платформи бронювання з елементами машинного навчання або сервіси віртуальної реальності, інтегруються з організаційними змінами: переходом до гнучких моделей управління, створенням інноваційних команд, упровадженням Agile-підходів у розробці нових продуктів. Наприклад, компанія Booking.com [19] успішно застосовує технології машинного навчання для персоналізованих рекомендацій та оптимізації результатів пошуку, що істотно підвищує якість клієнтського досвіду та ефективність бронювання. Водночас український стартап TripMyDream [20], який починав як метапошуковик вигідних авіаквитків, реалізував інституційно-фінансову модель, залучивши інвестиції через грантову програму Horizon 2020 [21] для розширення функціоналу на туристичні пакети з адаптивними пропозиціями.

На рівні інституційної взаємодії спостерігається активне формування туристичних кластерів у співпраці з органами місцевого самоврядування, закладами освіти та представниками малого бізнесу, що сприяє концентрації знань, обміну ресурсами та спільному створенню інноваційних рішень. Фінансова підтримка інновацій реалізується через участь у міжнародних проєктах, запуск партнерських програм із банками й інвесторами. Соціально-комунікаційний механізм, орієнтований на активне залучення клієнтів до



процесу створення туристичного продукту, сприяє підвищенню релевантності сервісів підприємств, посиленню відповідальності бренду та формуванню ціннісної переваги на ринку.

У сучасному туристичному бізнесі інноваційні рішення дедалі частіше є каталізаторами якісних змін у підходах до соціальної відповідальності. Вони спричиняють не лише розширення функціональних можливостей бізнесу, а й зрушення в його ціннісній орієнтації. Якщо раніше КСВ трактувалася переважно як зовнішня активність у відповідь на суспільні запити, то в умовах інноваційної трансформації вона стає внутрішньо вмонтованим елементом управління, який формується через архітектуру цифрових сервісів, аналітичних систем, управлінських моделей та способів взаємодії з аудиторією. У результаті змінюється не лише формат відповідальності, а і її глибина, персоналізація, прозорість і здатність до адаптації в реальному часі (табл. 3).

Таблиця 3

Напрями впливу інновацій на розвиток соціально відповідального управління

Вимір впливу	Тип інноваційного рішення	Характер змін у соціальній відповідальності
Операційна адаптивність	Інтелектуальні системи управління, автоматизація	Вбудована відповідальність у процеси: зниження ризиків, посилення контролю
Стратегічна прозорість	Аналітика великих даних, відкриті платформи	Формування довіри через доступність інформації, публічне оцінювання ефективності
Взаємодія з користувачем	Цифрові канали зворотного зв'язку, UX-дизайн	Спільне формування стандартів сервісу, зміна ролі клієнта на рівноправного партнера
Мотиваційна модель	Інтегровані інтерфейси з соціальними функціями	Переорієнтація на довготривалу лояльність, а не короткочасну вигоду
Ціннісна інтеграція	Мультистейкхолдерні інструменти, ESG-метрики	Перехід від декларацій до реальної інтеграції цінностей у бізнес-модель

Джерело: власна розробка авторів

У сучасних умовах інноваційні рішення не лише розширюють функціональні можливості туристичних підприємств, а й трансформують саму



природу соціальної відповідальності. Вони інтегруються у внутрішню архітектуру управління, впливаючи на прозорість, адаптивність, етичність і взаємодію з клієнтами. Такий підхід змінює модель КСВ із декларативної на дійову, формуючи її як невіддільний елемент операційної стратегії.

У готелі Radisson Blu (Велика Британія) впроваджено інтелектуальне керування освітленням і кліматом, що сприяє скороченню обсягів енергоспоживання та водночас підвищенню екологічної репутації бренду [22]. Платформа Visit Ukraine [23] забезпечує цифрову інклюзію через функції навігації, мовну підтримку та доступність для вразливих груп, що є прикладом соціально відповідального дизайну сервісу. Туроператор Join UP! [24], який працює на ринку туристичних послуг понад 20 років, не лише застосовує системи зворотного зв'язку в реальному часі, що посилює прозорість, підзвітність і довіру клієнтів [8], але й активно інвестує в розвиток персоналу: працівники компанії мають можливість підвищувати кваліфікацію через участь у вебінарах, тренінгах, воркшопах і рекламних турах, а також проходять щорічну атестацію. Принципи корпоративної культури реалізуються через стандартизований візуальний стиль офісів і персоналу, а участь компанії в медіапроектах, зокрема тревел-шоу «Орел & Решка», сприяє популяризації її іміджу. У кризових ситуаціях, як-от під час закриття кордонів у період карантину, Join UP! забезпечувала туристів житлом на пільгових умовах та організовувала повернення додому за підтримки авіакомпанії Flydubai.

Також дедалі ширше застосовуються інноваційні моделі ціноутворення на основі великих даних, які враховують соціальні та поведінкові чинники, забезпечуючи справедливість доступу до послуг [13, с. 121]. Загалом такі рішення демонструють перехід до нової логіки соціальної відповідальності, що ґрунтується на даних, технологіях і сталому партнерстві між бізнесом і суспільством.



Попри очевидні переваги синергії інноваційного розвитку та соціальної відповідальності в туристичній галузі, на практиці їхнє поєднання залишається складним і фрагментарним процесом. Основні проблеми пов'язані із суперечністю між короткостроковими економічними цілями підприємств і довгостроковими соціально-етичними орієнтирами, що не завжди знаходять підтримку в наявних управлінських моделях. Туристичні компанії часто зосереджуються на швидкому поверненні інвестицій, ігноруючи потенціал соціально спрямованих інновацій, реалізація яких потребує тривалого планування, адаптаційних витрат та зміни організаційної культури.

Крім того, недостатній рівень цифрової зрілості в малих і середніх підприємствах, які становлять основу туристичного сектора в Україні, істотно обмежує впровадження технологій, здатних інтегрувати елементи відповідального управління. Недостатньо кваліфікованих кадрів, здатних працювати на перетині цифрових інструментів і соціально орієнтованих стратегій, що спричиняє переважання технічного підходу без урахування соціальних наслідків інновацій [5]. У багатьох випадках ініціативи з КСВ реалізуються формально, відокремлено від інноваційного блоку, що призводить до втрати ефекту взаємного підсилення [13, с. 112].

Ускладнює ситуацію також обмежена нормативна та інституційна підтримка. Відсутність галузевих стандартів щодо соціальної відповідальності у сфері туризму та механізмів оцінювання ефективності таких практик створює невизначеність для бізнесу. Інновації, що могли б сприяти прозорості, екологічності чи інклюзивності, не завжди отримують фінансування або стимулювання держави, а значна частина грантових чи партнерських програм орієнтована переважно на технологічні, а не соціальні результати [6, с. 322]. Також важливою є проблема нерівного доступу до інноваційних рішень для компаній, що працюють у периферійних чи постконфліктних регіонах, де ресурси обмежені, а соціальна напруга вища.



Формування ефективної моделі синергії між інноваційним розвитком та соціальною відповідальністю в управлінні туристичними підприємствами потребує системного підходу, що враховує як внутрішні організаційні чинники, так і зовнішній соціально-економічний контекст. У сучасних умовах така модель має ґрунтуватися на інтеграції цифрових технологій не лише в сервісні або операційні функції, а й у соціально орієнтовані управлінські процеси. Насамперед доцільно переглянути корпоративну стратегію, долучивши до неї соціальну відповідальність як цільовий вимір інновацій, а не як супровідний компонент. Це передбачає внесення показників КСВ до основних показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), розвиток систем оцінювання екологічних, соціальних та управлінських аспектів (Environmental, Social and Governance – ESG) і систематичний моніторинг соціального впливу запроваджених інновацій.

Одним із важливих напрямів є розвиток міждисциплінарної компетентності персоналу – уміння поєднувати технологічне мислення з розумінням соціального контексту та етичної відповідальності. У цьому аспекті ефективним буде запровадження внутрішніх програм навчання з акцентом на етичний дизайн цифрових продуктів, сталу інженерію сервісів і клієнтоцентричні практики. Крім того, важливо інституалізувати партнерства з локальними громадами, освітніми закладами та державними органами з метою створення кластерів інноваційної відповідальності, де туристичні компанії стають активними учасниками локального розвитку, а не ізольованими суб'єктами ринку.

На рівні технологічних рішень доцільно застосовувати інструменти, що дають змогу в режимі реального часу оцінювати соціальний ефект діяльності: цифрові панелі зворотного зв'язку, аналітичні системи на основі технологій обробки великих даних (Big Data), децентралізовані інфраструктури на основі блокчейн (Blockchain) для підвищення прозорості, інтерактивні платформи для залучення клієнтів до процесу формування послуг. Особливу увагу



необхідно приділяти проектам із соціальним фокусом, які мають комерційний потенціал, наприклад, цифровим рішенням для адаптації туризму до потреб осіб з інвалідністю, програмам підтримки ветеранів, ініціативам культурної інтеграції для внутрішньо переміщених осіб. Для забезпечення життєздатності такої моделі доцільно впроваджувати внутрішні механізми саморегуляції та підзвітності, зокрема аудит соціального впливу, добровільну сертифікацію та публічну звітність про реалізацію інновацій з урахуванням соціальних результатів. Це дасть можливість не лише підвищити ефективність управління туристичними підприємствами, а й сформувати довготривалі конкурентні переваги, засновані на довірі, репутації та партнерстві з суспільством.

Висновки. Встановлено, що синергія інноваційного розвитку та соціальної відповідальності є головною умовою підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довіри до туристичних підприємств у парадигмі сталого розвитку. Інновації трансформують КСВ із декларативного інструмента у вбудований елемент стратегічного управління, що охоплює як цифрові, так і організаційні рішення.

Виявлено проблеми, що ускладнюють інтеграцію цих компонентів: конфлікт між прибутковістю та соціальними орієнтирами, низька цифрова готовність малого бізнесу, нестача мультидисциплінарних кадрів, відсутність стандартів оцінки соціального ефекту та обмежена інституційна підтримка. Доведено, що соціально значущі інновації часто залишаються поза фокусом державної політики.

Рекомендовано впроваджувати управлінські моделі з орієнтацією на ESG-індикатори, цифровий аудит, KPI із соціальним складником та механізми зворотного зв'язку в реальному часі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей оцінки ефективності таких рішень у післякризових умовах та формуванням інструментів державної підтримки інновацій з високим соціальним ефектом.



Список використаних джерел

1. Дабіжа А. І., Тешева Л. В. Організаційна структура як чинник впровадження ефективної операційної моделі компанії. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути: матеріали XXIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* 2021. Вип. 24. С. 916. URL: https://openscilab.org/wp-content/uploads/2021/12/suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi_2021_12_10.pdf#page=24 (дата звернення: 19.03.2025).
2. Тешева Л. В. Вплив системи мотивації персоналу на формування бренду компанії. *Internship organizing committee.* 2022. С. 152. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/49213/1/Рига%20Жовтень-листопад%202022.pdf#page=160> (дата звернення: 19.03.2025).
3. Byelikova M., Bezkhlibna A., Polyezhayev Y., Zaytseva V., Pukhalska H. Informational and digital business security in tourism as a component of the coastal region competitiveness. *Data-centric business and applications. Lecture notes on data engineering and communications technologies / eds. A. Semenov, I. Yerifanova, J. Kajanová.* Cham.: Springer, 2024. Vol. 195. P. 117–145. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54012-7_6.
4. Парфіненко Т. Синергія цілей сталого розвитку у готельній галузі як показник стійкості бізнесу. *Development Service Industry Management.* 2025. Вип. 9, № 24. С. 176–183. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(24)).
5. Погуда Н. В., Касторська С. К. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку туристичного підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.51>.
6. Літовка-Деменіна С. Г., Григор'єва Л. В., Куш Л. В., Гриндій О. П., Іваненко В. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Наука і техніка*



сьогодні. 2024. Вип. 39. С. 317–325. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11\(39\)-317-324](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11(39)-317-324).

7. Коваль О. Концептуальні засади розвитку туристичної індустрії в умовах трансформації соціально-економічної системи України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. Вип. 276. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-45-52>.

8. Лешко Х., Холявка В., Гузар У. Інноваційні складові корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств в сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-7>.

9. Юхновська Ю., Діденко А., Корнелюк Б. Напрямки інноваційного розвитку туристичної сфери. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 321–330. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.38>.

10. Коркуна О. І., Никига О. В., Підвальна О. Г. Інноваційний розвиток як напрям функціонування регіональних туристичних систем. *Інноваційна економіка*. 2020. Вип. 3-4. С. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.14>.

11. Achmad W., Yulianah Y. Corporate social responsibility of the hospitality industry in realizing sustainable tourism development. *Enrichment: Journal of Management*. 2022. Vol. 12, № 2. P. 1610–1616. DOI: <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.447>.

12. Hatipoglu B., Ertuna B., Salman D. Corporate social responsibility in tourism as a tool for sustainable development: An evaluation from a community perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019. Vol. 31, № 6. P. 2358–2375. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0448>.

13. Hall C. M., Williams A. M. *Tourism and innovation*. London: Routledge, 2019. URL: <https://www.routledge.com/Tourism-and-Innovation/Hall-Williams/p/book/9781138060821?srsId=AfmBOopoVyNnbqe1ZZXBXALpZPtMWuexx6YKehl9WA1-A6pAF2KYWALN> (date of access: 19.03.2025).



14. Paskova M., Zelenka J. How crucial is the social responsibility for tourism sustainability? *Social Responsibility Journal*. 2019. Vol. 15, № 4. P. 534–552. DOI: <https://doi.org/10.1108/srj-03-2018-0057>.

15. Madanaguli A., Srivastava S., Ferraris A., Dhir A. Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. *Sustainable Development*. 2022. Vol. 30, № 3. P. 447–461. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2258>.

16. ISO 26000 – Social responsibility: Discovering ISO 26000. International Organization for Standardization: website. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (date of access: 19.03.2025).

17. UN Global Compact: Ten Principles of the UN Global Compact. United Nations Global Compact: website. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (date of access: 19.03.2025).

18. United Nations: website. Sustainable Development Goals. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (date of access: 19.03.2025).

19. Booking.com: website. URL: <https://careers.booking.com> (date of access: 19.03.2025).

20. TripMyDream: website. URL: <https://tripmydream.ua/media/news/startup-tripmydream-otrymav-finansuvannya-vid-horizon-2020> (date of access: 19.03.2025).

21. Radisson Hotel Group. The rise of sustainability in hospitality: the pivotal role of energy efficiency. DEXMA: website. URL: <https://www.dexma.com/blog-en/the-rise-of-sustainability-in-hospitality-the-pivotal-role-of-energy-efficiency/> (date of access: 19.03.2025).



22. Visit Ukraine: website. URL: <https://visitukraine.today/> (date of access: 19.03.2025).

23. Join UP!: website. URL: <https://joinup.ua/> (date of access: 19.03.2025).

24. Drofa, D. Using Artificial Intelligence for Resource Forecasting in Strategic Project Management. Asian Journal of Research in Computer Science. 2025. 18(5), 293–302. <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2025/v18i5656>