

Олена І. Юдіна¹, Наталія Ф. Стеблюк²,
Світлана О. Гапоненко³, Андрій М. Кулик⁴, Олександр Є. Чумаченко⁵
**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
СТАЛИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ
СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ**

Досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування та реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності. Стратегія управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності може розглядатись як інтегрована система довгострокових цілей, управлінських рішень, ресурсного забезпечення, інноваційних інструментів та механізмів контролю, спрямованих на досягнення економічної результативності. Запропоновано схему формування та реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності. Обґрунтовано, що впровадження такої стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств сфери туризму та гостинності, формуванню довгострокової економічної стійкості, зростанню лояльності споживачів, оптимізації витрат, зниженню ризиків.

Ключові слова: сталий економічний розвиток, стратегія, готельно-ресторанний бізнес, туристичний бізнес, туризм, гостинність, підприємство, економічна стійкість, конкурентоспроможність, цифровізація, людський капітал.

Табл. 4. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-584-592

¹ <https://orcid.org/0000-0003-3699-5321>

² <https://orcid.org/0000-0002-4488-769X>

³ <https://orcid.org/0000-0001-6647-3335>

⁴ <https://orcid.org/0009-0002-9423-1995>

⁵ <https://orcid.org/0009-0002-2399-8224>

Olena Yudina, Nataliia Stebliuk,
Svitlana Gaponenko, Andriy Kulyk, Oleksandr Chumachenko
**FORMATION AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGY
FOR MANAGEMENT OF SUSTAINABLE ECONOMIC
DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE SPHERE OF TOURISM
AND HOSPITALITY**

The theoretical and applied aspects of the formation and implementation of a strategy for managing sustainable economic development of enterprises in the sphere of tourism and hospitality have been studied. The strategy for managing sustainable economic development of enterprises in the sphere of tourism and hospitality can be considered as an integrated system of long-term goals, management decisions, resource provision, innovative tools and control mechanisms aimed at achieving economic efficiency. A scheme for the formation and implementation of a strategy for managing sustainable economic development of enterprises in the sphere of tourism and hospitality has been proposed. It has been substantiated that the implementation of such a strategy con-

¹ University of Customs and Finance. Ukraine.

² University of Customs and Finance. Ukraine.

³ University of Customs and Finance. Ukraine.

⁴ University of Customs and Finance. Ukraine.

⁵ University of Customs and Finance. Ukraine.

tributes to increasing the competitiveness of enterprises in the sphere of tourism and hospitality, the formation of long-term economic sustainability, the growth of consumer loyalty, cost optimization, and risk reduction.

Keywords: sustainable economic development, strategy, hotel and restaurant business, tourism business, tourism, hospitality, enterprise, economic sustainability, competitiveness, digitalization, human capital.

Peer-reviewed, approved and placed: 21.03.2026

Постановка проблеми. Сфера туризму та гостинності є важливою складовою національної та світової економіки, оскільки вона забезпечує формування доданої вартості, створення робочих місць, розвиток малого й середнього підприємництва, активізацію інвестиційної діяльності, розширення міжрегіональних та міжнародних економічних зв'язків, популяризацію культурної спадщини та підвищення привабливості територій. Підприємства готельно-ресторанного, туристичного, рекреаційного та санаторно-курортного бізнесу виконують не лише комерційну, а й важливу соціально-економічну функцію, оскільки впливають на якість життя населення, зайнятість, розвиток інфраструктури та імідж регіонів. Водночас саме підприємства сфери туризму та гостинності належать до найбільш вразливих суб'єктів господарювання. Їх діяльність значною мірою залежить від рівня платоспроможного попиту, безпекової ситуації, транспортної доступності, сезонності, стану природних ресурсів, репутації туристичної дестинації, якості сервісу, поведінки споживачів та розвитку цифрових каналів комунікації. Будь-які кризові явища безпосередньо впливають на обсяги туристичних потоків, завантаженість готелів, відвідуваність ресторанів, попит на туристичні послуги та фінансові результати підприємств.

Особливого значення проблема сталого економічного розвитку набуває для підприємств сфери туризму та гостинності, оскільки вони споживають значні обсяги енергетичних, водних, харчових, трудових та інформаційних ресурсів. Тому сталий економічний розвиток у цій сфері має не декларативний, а практичний характер і повинен бути безпосередньо пов'язаний з управлінням витратами, доходами, якістю, ризиками, персоналом і клієнтським досвідом. Проблема формування та реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності полягає в необхідності поєднання економічних інтересів бізнесу з управлінськими вимогами. Таке поєднання є складним, оскільки потребує довгострокового мислення, системного аналізу, інвестицій, зміни організаційної культури, цифрової модернізації, розвитку персоналу та постійного моніторингу результатів. Саме тому актуальним є обґрунтування цілісного стратегічного підходу, який дозволить підприємствам сфери туризму та гостинності не лише реагувати на зміни, а й активно формувати власну траєкторію сталого економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сталого економічного розвитку підприємств, стратегічного управління та трансформації сфери туризму й гостинності перебувають у центрі уваги багатьох науковців і міжнародних організацій [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10 та ін.]. У працях [7; 8; 10 та

ін.] значна увага приділяється проблемам стратегічного управління, конкурентоспроможності, інноваційного розвитку, фінансової стійкості та управління ризиками. Ці напрями є важливими для розуміння сталого економічного розвитку, оскільки сталість неможлива без ефективної економічної бази. Економічна стійкість є фундаментом сталого економічного розвитку. У дослідженнях [8; 9 та ін.] акцент робиться на якості сервісу, управлінні персоналом, клієнтському досвіді, брендингу та репутації. Ці чинники мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємств сфери туризму та гостинності. У сфері послуг споживач оцінює не лише матеріальний результат, а й процес обслуговування, емоційне враження, швидкість реагування, індивідуальний підхід, безпеку, довіру та відповідність очікуванням. Саме тому сталість підприємств сфери туризму та гостинності значною мірою залежить від людського капіталу, сервісної культури й організаційної поведінки. Аналіз наукових підходів [7; 8; 9; 10 та ін.] свідчить, що проблема сталого економічного розвитку підприємств сфери туризму та гостинності є міждисциплінарною. Вона поєднує економічні, цифрові, маркетингові, організаційні та інші аспекти. Однак потребує подальшого поглиблення саме прикладний механізм формування та реалізації стратегії на рівні підприємства, з урахуванням специфіки туристичного, готельно-ресторанного бізнесу, сезонності попиту, високої залежності від персоналу, ресурсомісткості послуг, репутаційних ризиків і необхідності швидкої адаптації до кризових умов.

Мета статті. Метою статті є поглиблення теоретичних положень та обґрунтування практичного механізму формування та реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності.

Основні результати дослідження. Сталий економічний розвиток підприємств сфери туризму та гостинності слід розглядати як цілеспрямований та довгостроковий процес підвищення їх економічної результативності на основі ефективного використання ресурсів, інноваційного оновлення, високої якості сервісу та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такий розвиток не зводиться лише до зростання доходів або прибутку, а передбачає якісне вдосконалення всієї системи управління підприємством сфери туризму та гостинності. На рівні підприємства сфери туризму та гостинності сталий економічний розвиток проявляється у здатності забезпечувати стабільний попит на послуги, підтримувати фінансову рівновагу, формувати лояльність клієнтів, розвивати персонал, мінімізувати втрати ресурсів, упроваджувати інновації, дотримуватися етичних стандартів, взаємодіяти з місцевими громадами та створювати позитивний імідж. Тобто сталість має інтегральний характер та поєднує окремі складові (табл. 1).

Формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності має спиратись на низку принципів (табл. 2).

Таблиця 1. Основні складові сталого економічного розвитку підприємств сфери туризму та гостинності

Складова	Зміст	Практичне значення
Економічна	Прибутковість, фінансова стійкість, оптимізація витрат, диверсифікація доходів	Забезпечує ресурсну основу розвитку
Соціальна	Розвиток персоналу, якість сервісу, безпека, взаємодія з громадою	Формує довіру та лояльність
Інноваційна	Нові послуги, цифрові рішення, автоматизація, аналітика даних	Підвищує конкурентоспроможність
Організаційна	Стратегічне планування, контроль, мотивація, ризик-менеджмент	Забезпечує керованість розвитку
Репутаційна	Бренд, онлайн-відгуки, довіра клієнтів, публічна відповідальність	Посилює ринкові позиції

Таблиця 2. Принципи формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності

Принцип	Зміст принципу	Управлінське значення
Системність	Урахування взаємозв'язку всіх елементів діяльності підприємства	Дає змогу уникнути фрагментарних рішень
Збалансованість	Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей	Забезпечує гармонійний розвиток
Довгостроковість	Орієнтація на майбутню стійкість, а не лише поточний прибуток	Формує стратегічну стабільність
Адаптивність	Здатність змінювати управлінські рішення відповідно до ринкових умов	Підвищує кризостійкість
Інноваційність	Використання нових технологій, продуктів і методів управління	Створює конкурентні переваги
Партнерство	Співпраця з громадами, бізнесом, владою та освітніми установами	Посилює інтеграцію підприємства в дестинацію
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на якість досвіду та задоволеність споживача	Підвищує лояльність і повторні продажі

Процес формування стратегії доцільно починати зі стратегічної діагностики (табл. 3).

Вона має охоплювати внутрішній аналіз підприємства та оцінювання зовнішнього середовища. Внутрішній аналіз передбачає вивчення фінансових результатів, структури витрат, якості сервісу, матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу, цифрової зрілості, організаційної культури та екологічної ефективності. Зовнішній аналіз включає оцінювання ринку, конкурентів, споживачів, постачальників, регуляторного середовища, туристичних потоків, технологічних тенденцій і соціально-економічних умов. Для якісної діагностики підприємство може використовувати SWOT-аналіз,

PEST-аналіз, бенчмаркінг, аналіз конкурентів, оцінювання задоволеності клієнтів, фінансовий аналіз, кадровий аудит, екологічний аудит, аналіз бізнес-процесів і цифровий аудит.

Таблиця 3. Етапи формування та реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності

Етап	Зміст етапу	Основні інструменти
Стратегічна діагностика	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	SWOT, PEST, фінансовий аналіз, аудит ресурсів
Визначення місії та бачення	Формування довгострокової ролі підприємства на ринку	Стратегічні сесії, аналіз цінностей
Постановка цілей	Визначення економічних, соціальних, екологічних і цифрових цілей	SMART-цілі, KPI
Вибір пріоритетів	Визначення ключових напрямів розвитку	Матриця пріоритетів, оцінка ресурсів
Розроблення програм	Перетворення цілей у конкретні заходи	Проектне управління, бюджетування
Реалізація	Упровадження заходів у діяльність підприємства	Організаційні плани, мотивація, контроль
Моніторинг	Оцінювання результатів і відхилень	KPI, звітність, внутрішній аудит
Коригування	Оновлення стратегії відповідно до змін	Сценарне планування, управлінські рішення

Після проведення діагностики підприємство має сформулювати місію та стратегічне бачення. Місія повинна відображати не лише комерційне призначення підприємства, а й його роль у створенні цінності для клієнтів, працівників, партнерів і громади. Бачення має визначати, яким підприємство прагне бути в майбутньому: інноваційним, клієнтоорієнтованим, конкурентоспроможним і соціально відповідальним.

Наступним кроком є постановка стратегічних цілей. Вони повинні бути чіткими, вимірюваними та пов'язаними з реальними можливостями підприємства. Вибір стратегічних пріоритетів залежить від типу підприємства, його масштабу, ресурсів, ринкової позиції та зовнішніх умов.

Реалізація стратегії потребує ресурсного забезпечення. До ресурсів належать фінансові, трудові, матеріально-технічні, інформаційні, організаційні та партнерські можливості підприємства. Без належного ресурсного забезпечення стратегія залишається формальною. Тому підприємство повинно визначити джерела фінансування стратегічних заходів, відповідальних осіб, календар реалізації, очікувані результати та систему контролю. Частина заходів може потребувати значних інвестицій. Водночас багато кроків можуть бути реалізовані поступово: навчання персоналу, перегляд стандартів сервісу, оптимізація закупівель, робота з відгуками, зменшення використання паперу, сортування відходів або розробка локальних партнерських програм.

Важливим напрямом реалізації стратегії є підвищення якості сервісу (табл. 4). У сфері туризму та гостинності якість є не лише операційним

показником, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності. Вона впливає на повторні продажі, рекомендації, онлайн-рейтинги, репутацію та цінову політику. Для управління якістю підприємству доцільно запроваджувати стандарти обслуговування, системи внутрішнього контролю, регулярне навчання персоналу, аналіз скарг, моніторинг відгуків у цифровому середовищі та вимірювання задоволеності клієнтів. Не менш важливим є розвиток людського капіталу. Стратегія повинна включати кадрову політику, спрямовану на залучення, утримання та розвиток працівників. Це може передбачати наставництво, внутрішні тренінги, прозору систему мотивації, кар'єрне планування, розвиток комунікативних навичок, навчання іноземним мовам, цифровим компетентностям і стандартам сервісу.

Таблиця 4. Основні інструменти реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності

Напрямок реалізації стратегії	Інструменти реалізації стратегії	Очікуваний ефект
Якість сервісу	Стандарти обслуговування, навчання, контроль відгуків	Зростання задоволеності клієнтів
Управління персоналом	Мотивація, тренінги, наставництво, кар'єрне планування	Зменшення плинності кадрів
Цифровізація	CRM, онлайн-бронювання, цифровий маркетинг, аналітика	Підвищення ефективності продажів
Фінансова стійкість	Бюджетування, контроль собівартості, управління доходами	Підвищення прибутковості
Партнерство	Спільні маршрути, локальні постачальники, кластерні ініціативи	Розширення ринкових можливостей

Цифровізація є одним із ключових інструментів сталого економічного розвитку підприємств сфери туризму та гостинності. Вона дозволяє не лише підвищити зручність для клієнтів, а й оптимізувати внутрішні процеси. Онлайн-бронювання зменшує навантаження на персонал і підвищує доступність послуг. CRM-системи дозволяють накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати їхні вподобання та формувати персоналізовані пропозиції. Цифровий маркетинг дозволяє підприємству просувати послуги через соціальні мережі, пошукові системи, електронну пошту та онлайн-платформи. Однак цифровізація повинна бути стратегічно обґрунтованою. Підприємству необхідно уникати ситуації, коли цифрові інструменти впроваджуються без чіткого розуміння їхньої економічної доцільності. Кожне цифрове рішення має відповідати конкретній управлінській проблемі: збільшення продажів, скорочення витрат, покращення клієнтського досвіду, підвищення швидкості обслуговування, автоматизація звітності або контроль якості. Важливо також забезпечити навчання персоналу, захист даних і технічну підтримку. Партнерська взаємодія також є важливою умовою сталого економічного розвитку. Підприємства сфери туризму та гостинності мають брати участь у формуванні локальних туристичних кластерів, співпрацювати з громадами, закладами освіти, виробниками локальної продукції, культурними інституціями та органами влади (див. табл. 4).

Окремої уваги потребує управління ризиками. Ризики у сфері туризму та гостинності мають комплексний характер. Вони можуть бути ринковими, фінансовими, кадровими, операційними, репутаційними, екологічними, технологічними та безпековими. Стратегія управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності повинна передбачати не лише реакцію на ризики, а й їх попередження. Для цього доцільно використовувати сценарне планування, резервні фонди, диверсифікацію послуг, страхування, кризові протоколи, системи безпеки, моніторинг відгуків і регулярний аналіз зовнішнього середовища.

Для оцінювання ефективності реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності необхідно сформувати систему показників. Вона має бути збалансованою та охоплювати не лише фінансові результати, а й якість сервісу, соціальні, екологічні, цифрові та репутаційні аспекти.

У контексті сталого економічного розвитку важливим є також питання організаційної культури. Якщо керівництво та персонал не поділяють цінності сталості, стратегія залишатиметься формальною. Тому підприємству необхідно формувати внутрішню культуру відповідальності, ощадного використання ресурсів, якісного сервісу, відкритої комунікації та постійного вдосконалення.

Для українських підприємств сфери туризму та гостинності питання сталого економічного розвитку має особливе значення. В сучасних умовах господарювання такі підприємства змушені шукати нові формати діяльності. Перспективними напрямками можуть бути розвиток внутрішнього туризму, реабілітаційного та оздоровчого туризму, гастрономічного туризму, культурно-пізнавальних маршрутів, подієвого туризму, малих форматів гостинності, цифрових продажів і партнерства з громадами. Саме стратегія управління сталим економічним розвитком дозволяє підприємствам сфери туризму та гостинності не лише виживати в кризових умовах, а й створювати основу для відновлення та майбутнього зростання.

Таким чином, формування та реалізація стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності є складним, багаторівневим та безперервним процесом. Він потребує стратегічного мислення, системної діагностики, реалістичного планування, належного ресурсного забезпечення, залучення персоналу, цифрової модернізації та постійного контролю результатів.

Висновки. Стратегія управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності є необхідною умовою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності, економічної стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Українські підприємства туристичного, готельно-ресторанного бізнесу функціонують у складних умовах. Сталий економічний розвиток підприємств сфери туризму та гостинності має комплексний характер та поєднує окремі складові. Формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств сфери туризму та гостинності має здійснюватись поетапно. Основними напрямками реалізації стратегії управління сталим економічним

розвитком підприємств сфери туризму та гостинності є підвищення якості сервісу, розвиток людського капіталу, цифровізація продажів та комунікацій, енергоефективність, диверсифікація послуг, управління ризиками, формування позитивної репутації та розвиток партнерства з місцевими громадами. Саме поєднання цих напрямів дозволяє підприємству сфери туризму та гостинності забезпечити не лише короткостроковий економічний результат, а й довгострокову стійкість.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісних методик оцінювання рівня сталого економічного розвитку підприємств сфери туризму та гостинності, адаптації ESG-критеріїв до малого й середнього бізнесу, формуванні моделей цифрової трансформації та обґрунтуванні стратегій відновлення туристичного, готельно-ресторанного сектору України в умовах післякризового розвитку.

1. UN Tourism. Sustainable Development. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development>
2. UN Tourism. Tourism in the 2030 Agenda. URL: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>
3. World Travel & Tourism Council. Economic Impact Research. URL: <https://wtcc.org/research/economic-impact>
4. European Commission. Transition Pathway for Tourism. URL: <https://transition-pathways.europa.eu/tourism>
5. UNCTAD. Guiding Principles for Sustainable Investment in Tourism. URL: <https://unctad.org>
6. World Sustainable Hospitality Alliance. Sustainable Hospitality Resources. URL: <https://sustainablehospitalityalliance.org>
7. Leyva E.S., Parra D.P. Environmental approach in the hotel industry: Riding the wave of change. *Sustainable Futures*. 2021. Vol. 3, 100050 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2021.100050>
8. O'Connor P., Esfandiar K., Hallak R. Resilience for hospitality and tourism enterprises: a review and directions for future research. *Tourism Analysis*. 2024. Vol. 30. №1. URL: <https://doi.org/10.3727/108354224X17209729214520>
9. Juliro, J., Gaspar, M., Tjahjono, B. The Social, Economic, and Environmental Dimensions of Hotel Sustainability: Role of Consumers. 2020. P. 187–204. *IGI Global*. URL : <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3628-5.CH013>
10. Каролоп О., Загнибіда Р., Верес К., Лояк Л. Сталий розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. № 1 (15). 2025. С. 92–97. URL : [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)

-
1. UN Tourism. Sustainable Development. Available at: <https://www.unwto.org/sustainable-development>
 2. UN Tourism. Tourism in the 2030 Agenda. Available at: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>
 3. World Travel & Tourism Council. Economic Impact Research. Available at: <https://wtcc.org/research/economic-impact>
 4. European Commission. Transition Pathway for Tourism. Available at: <https://transition-pathways.europa.eu/tourism>
 5. UNCTAD. Guiding Principles for Sustainable Investment in Tourism. Available at: <https://unctad.org>
 6. World Sustainable Hospitality Alliance. Sustainable Hospitality Resources. Available at: <https://sustainablehospitalityalliance.org>
 7. Leyva, E.S., & Parra, D.P. (2021). Environmental approach in the hotel industry: Riding the wave of change. *Sustainable Futures*, 3, 100050. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2021.100050>
 8. O'Connor, P., Esfandiar, K., & Hallak, R. (2024). Resilience for hospitality and tourism enterprises: a review and directions for future research. *Tourism Analysis*, 30(1). Available at: <https://doi.org/10.3727/108354224X17209729214520>.

9. Juliro, J., Gaspar, M., & Tjahjono, B. (2020). The Social, Economic, and Environmental Dimensions of Hotel Sustainability: Role of Consumers, 187–204. IGI Global. Available at: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3628-5.CH013>

10. Karolop, O., Zahnybida, R., Vères, K., & Loiak, L. (2025). Stalyi rozvytok u hotelno-restoranomu ta turystychnomu biznesi: stratehichni pidkhody do zmenshennia ekolohichnoho slidu. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, 1 (15), 92–97. Available at: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)