

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*

*Ефективна економіка. 2024. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.72>**

**УДК 338.48**

*Н. М. Гоблик-Маркович,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5738-1842>*

*М. В. Чорій,*

*старший викладач кафедри готельно-ресторанної та музейної справи,*

*Мукачівський державний університет,*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9416-2091>*

*О. М. Вітвіцький,*

*аспірант кафедри економіки та фінансів,*

*Мукачівський державний університет,*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1478-0428>*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

*N. Goblyk-Markovych,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism,*

*Mukachev State University*

*M. Chorii,*

*Senior lecturer of the Department of Hotel, Restaurant and Museum Affairs,*

*Mykachevo State University*

*A. Vitvitskij,*

*Postgraduate student of the Department of economics and finance,*

*Mykachevo State University*

## **CONCEPTUAL APPROACHES TO INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS IN CRISIS CONDITIONS**

Актуальність дослідження зумовлена тим, що інноваційний розвиток підприємств сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу набуває особливого значення в умовах кризи, оскільки вони передбачають розвиток ситуацій, що характеризуються серйозними труднощами, невизначеністю, тиском або загрозами, які можуть впливати на якість та результативність господарювання. Відповідно до вищенаведеного, метою статті є визначення концептуальних підходів до інноваційного розвитку підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах. Досягнення поставленої у статті мети реалізоване за допомогою таких методів дослідження, як логічне узагальнення та наукова абстракція, структурний аналіз. Результати дослідження полягають у наочній доведеності того факту, що в кризових умовах інноваційний розвиток підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу дозволяє не лише зберігати належну функціональність, але й формує можливості до розвитку. Основними з цих підходів є диверсифікація, цифрова трансформація, сталість якості та гнучкі та інноваційні моделі бізнесу. Дослідження підтверджує, що концептуальний підхід до інноваційного розвитку через диверсифікацію вирізняє оптимальне розширення асортименту продуктів або номенклатури послуг, які має підприємство. Дослідження підтверджує, що концептуальний підхід до інноваційного розвитку через цифрову трансформацію бізнесу визначає оптимальне використання цифрових технологій, платформ, інструментів та аналітичних засобів для покращення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності організації. Дослідження підтверджує, що концептуальний підхід до інноваційного розвитку через сталість якості вирізняє формування можливостей утримувати високі стандарти обслуговування клієнтів, продукції та послуг (незалежно від зовнішніх впливів). Дослідження підтверджує, що концептуальний підхід до інноваційного розвитку через гнучкі та інноваційні моделі бізнесу визначає формування можливостей для швидкої адаптації господарської діяльності до змін в економічному середовищі та здатності реагувати на змінні потреби клієнтів. У дослідженні доведено, що якість підходів до інноваційного розвитку

формують їх можливості забезпечити стійкість, адаптивність та життєздатність підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

*The relevance of the research is determined by the fact that innovative development of enterprises in the tourism and hotel-restaurant business sector becomes particularly important in times of crisis. It is because they anticipate the development of situations characterized by serious difficulties, uncertainty, pressure, or threats that may affect the quality and effectiveness of business operations. According to the above, the purpose of the article is to identify conceptual approaches to the innovative development of enterprises in the tourism and hotel-restaurant business sector in crisis conditions. The achievement of the stated goal in the article is realized through research methods such as logical generalization and scientific abstraction, structural analysis. The research results demonstrate that in crisis conditions, innovative development of enterprises in the tourism and hotel-restaurant business not only preserves proper functionality but also provides opportunities for further growth. The main approaches among these methods include diversification, digital transformation, quality sustainability, as well as flexible and innovative business models. It has been demonstrated that the conceptual approach to innovative development through diversification distinguishes itself by the optimal expansion of the range of products or services offered by the enterprise. The conceptual approach to innovative development through digital business transformation distinguishes itself by the optimal utilization of digital technologies, platforms, tools, and analytical instruments to enhance the efficiency, innovation, and competitiveness of the organization. The conceptual approach to innovative development through quality sustainability distinguishes itself by the formation of capabilities to maintain high standards of customer service, as well as the production and provision of services, regardless of external influences, particularly in crisis conditions. The conceptual approach to innovative development through flexible and innovative business models distinguishes itself by the formation of capabilities for rapidly adapting business activities to changes in the economic environment and the ability to respond to evolving customer needs. The capabilities of approaches are*

*formed only with the proper quality of conceptual approaches to qualitative changes in the production structure of products and services through the creation, application, and dissemination of new knowledge, machinery, and technologies. The research has demonstrated that the quality of approaches to innovative development forms the capabilities to ensure the stability, adaptability, and viability of tourism and hotel-restaurant businesses.*

**Ключові слова:** криза; диверсифікація; цифрова трансформація; сталість якості; гнучкі та інноваційні моделі бізнесу.

**Keywords:** crisis; diversification; digital transformation; quality sustainability; flexible and innovative business models.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Інноваційний розвиток підприємств сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу набуває особливого значення в умовах кризи, оскільки вони передбачають розвиток ситуацій, що характеризуються серйозними труднощами, невизначеністю, тиском або загрозами, які можуть впливати на якість та результативність господарювання. Фактично, акцент на використанні принципово нових прогресивних технологій, перехід до виробництва високоякісних продуктів та послуг, та інші прогресивні покращення у кризових умовах визначаються як ключовий фактор виживання та подальшого розвитку підприємницької, комерційної чи будь-якої іншої діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Так, в умовах кризи сценарії та пріоритети попиту на продукти та послуги можуть раптово змінюватися, і інновації дозволяють суб'єктам бізнесу швидко адаптуватися до нових умов (запроваджуючи нові продукти, послуги, та операції, підвищуючи якість обслуговування та персоналізацію). Інновації дозволяють підприємствам зберігати та підвищувати свою конкурентоспроможність (зокрема, впровадження нових технологій, ефективне використання даних, а також розвиток унікальних продуктів та послуг є ініціативами, які допомагають вирізнити підприємство на ринку). Серед інших переваг інновацій - вплив на

оптимізацію використання ресурсів та створення нових можливостей для розвитку бізнесу. При цьому особливості створених можливостей від інноваційного розвитку визначаються концептуальним підходом, що застосовується. Визначені положення відображають значущість та актуальність досліджень у цьому контексті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед публікацій, де розглянуті питання ідентифікації особливостей та концептуальних підходів до інноваційного розвитку підприємств у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу, варто відзначити праці таких авторів, як Церклевич В., Онищук М., Шпаковського С., Онікієнко В. В., Ємельяненко Л. М., Терон І.В. Разом з тим, в окремих працях обговорюються якісні зміни у структурі виробництва продуктів та послуг в класичних умовах, а не в умовах кризи. Незважаючи на це, вони містять достатньо конкретних теоретичних та практичних положень, які можуть бути адаптовані до сценаріїв, яким властиве різке порушення чинної рівноваги в економічній системі. Відтак, саме на ці праці спираються автори, для виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми з визначення концептуальних підходів до інноваційного розвитку підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах, котрим присвячується означена стаття.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Згідно з вищевказаним, метою статті є визначення концептуальних підходів до інноваційного розвитку підприємств у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Умови кризи класично формуються внаслідок сукупної дії різних чинників, які негативно впливають на функціонування та розвиток бізнесу. Серед них варто виокремити економічні (викликані рецесією, зниженням платоспроможності, знеціненням базових активів, зростанням боргового навантаження), соціальні (зумовлені зростанням рівня безробіття, загостренням соціальних нерівностей та конфліктів), політичні (викликані політичними та інституційними труднощами, кризою легітимності

уряду, міжнародними або внутрішніми політичними конфліктами), екологічні (пов'язані з природними катастрофами, які можуть викликати екологічні проблеми та загрози для людства, глобальними змінами клімату та їхніми наслідками), та технологічні (викликані атаками на інформаційні системи та мережі). Зазначимо, що умови кризи завжди представляють собою різке порушення існуючої рівноваги в економічній системі, яке може бути викликане синтезованою або локальною дією зазначених вище факторів на різних рівнях. У будь-якому випадку умови кризи впливають на якість та результативність господарювання.

Умови кризи впливають на сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу особливим чином, оскільки споживачі стають більш обережними щодо своїх витрат, безпеки та гігієни. Внаслідок цього туристичні подорожі, перебування в готелях та відвідування ресторанів можуть бути спрощені або відкладені.

Характерним прикладом негативного впливу кризових умов став глобальний вплив пандемії COVID-19 та військового вторгнення РФ в Україну на діяльність підприємств у сферах туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Під час пандемії COVID-19 багато країн ввели обмеження на подорожі, закрили кордони та встановили карантинні обмеження, що призвело до значного зменшення туристичного потоку. Заборони на громадські заходи та обмеження щодо кількості людей в громадських місцях також призвели до значного зниження обсягів бронювань готелів та ресторанів. Вторгнення РФ в Україну знову завдало сильного удару цій сфері. Так, з 2022 року спостерігалось катастрофічне зменшення платоспроможності та інтересу людей до подорожей. Класичні туристичні підприємства, готелі та ресторани втратили значну частину свого прибутку, не лише через відсутність клієнтів та зменшення активності в сфері обслуговування, але й через зруйновані або пошкоджені внаслідок бойових дій об'єкти та релокацію бізнесу. Щодо інноваційно активних підприємств, всі вони успішно переживають кризу завдяки гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Наприклад, Rixos-Prykarpattya у Трускавці, арт-готель "BAKKARA" в Києві, подвоїли або навіть потроїли свої

прибутки у період кризи COVID-19. Також Radisson Blu Resort в Буковелі, бутик-готель 11 Mirrors в історичному центрі Києва та туристична компанія "VirtualStay" в Києві та його околицях наразі зберегли незмінною або навіть трохи підвищили свою дохідність (і це коли криза пов'язана із Вторгнення рф в Україну не завершена).

Зазначимо, що отримані результати розглядаються як безпосередній наслідок активного інноваційного розвитку (таблиця 1), що інтерпретується як безперервний або періодичний процес якісних змін у структурі виробництва продуктів та послуг. Ці зміни відбуваються внаслідок створення, застосування та розповсюдження нових знань, машин та технологій [4].

**Таблиця 1. Підходи до інноваційного розвитку підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу та їх загальна результативність в кризових умовах**

Суб'єкт бізнесу	Зростання прибутку у кризових умовах, що сформовані, %		Особливості інноваційного розвитку
	впливом пандемії COVID-19	вторгненням рф в Україну	
Rixos-Прыкарпаття (місто Трускавець)	211 %	н/д	Цифрова трансформація бізнесу
арт-готель "ВАККАРА" (м. Київ)	303%	н/д	Сталість якості
Radisson Blu Resort (курорт Буковель)	н/д	101%	Диверсифікація продуктів та послуг
бутик-готель 11 Mirrors (м. Київ)	н/д	100 %	Гнучкі та інноваційні моделі бізнесу
туристична компанія "VirtualStay" (м. Київ та його околиці)	н/д	105%	

*Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання*

Відповідно до вищевикладеного, очевидно, що в умовах кризи інноваційний розвиток підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу дозволяє не лише зберігати належну функціональність, але й створює можливості для подальшого розвитку. Звичайно, це стає можливим при належній якості концептуальних підходів до змін у структурі виробництва

продуктів та послуг через створення, застосування та розповсюдження нових знань, машин і технологій. Якість підходів до інноваційного розвитку формує можливість забезпечити стійкість, адаптивність та життєздатність підприємств у сферах туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Отже, основними з цих підходів є диверсифікація, цифрова трансформація, сталість якості та гнучкі та інноваційні моделі бізнесу (їхні основні особливості представлені на рис. 1)



**Рис. 1. Основні концептуальні підходи до інноваційного розвитку підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах**

*Джерело: сформовано на основі [1-3; 5-6]*

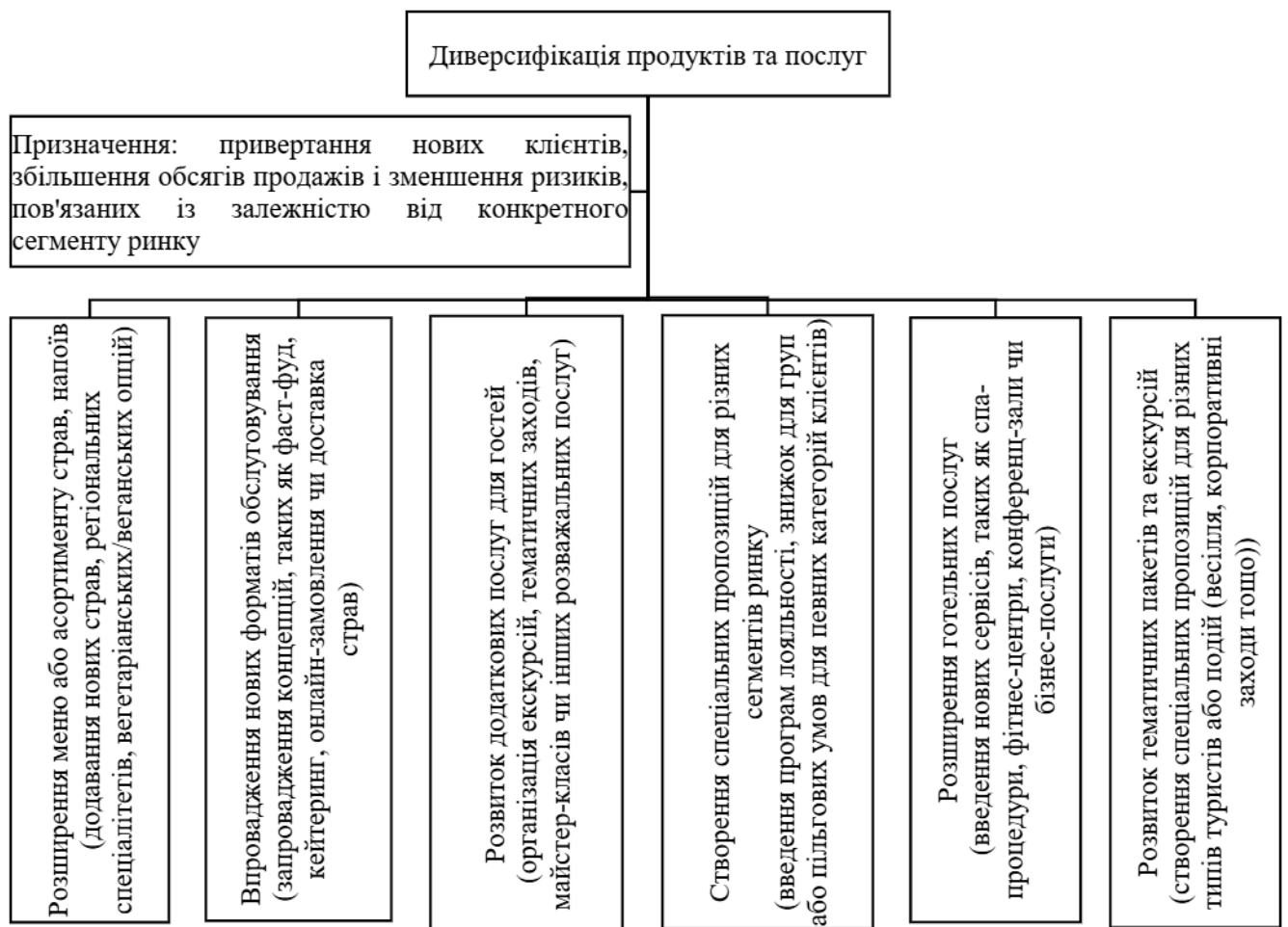
Розглянемо змістову специфіку та особливості формування кожного з виділених на рисунку підходів до інноваційного розвитку підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

Диверсифікація, як концептуальний підхід до інноваційного розвитку, передбачає розширення асортименту продуктів або номенклатури послуг, які



надає підприємство. Головною метою цього підходу є привертання нових клієнтів, збільшення обсягів продажів і зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від конкретного сегменту ринку. У контексті туристичного та готельно-ресторанного бізнесу цей підхід може включати в себе такі концепти, як розширення меню або асортименту страв та напоїв, впровадження нових форматів обслуговування, розвиток додаткових послуг для гостей, створення спеціальних пропозицій для різних сегментів ринку, розширення готельних послуг, а також розвиток тематичних пакетів та екскурсій [1; 5].

Отже, можливі формати інноваційного розвитку через диверсифікацію туристичних та готельно-ресторанних продуктів та послуг представлені на рис. 2.



**Рис. 2. Можливі формати диверсифікації туристичних та готельно-ресторанних продуктів та послуг в кризових умовах**

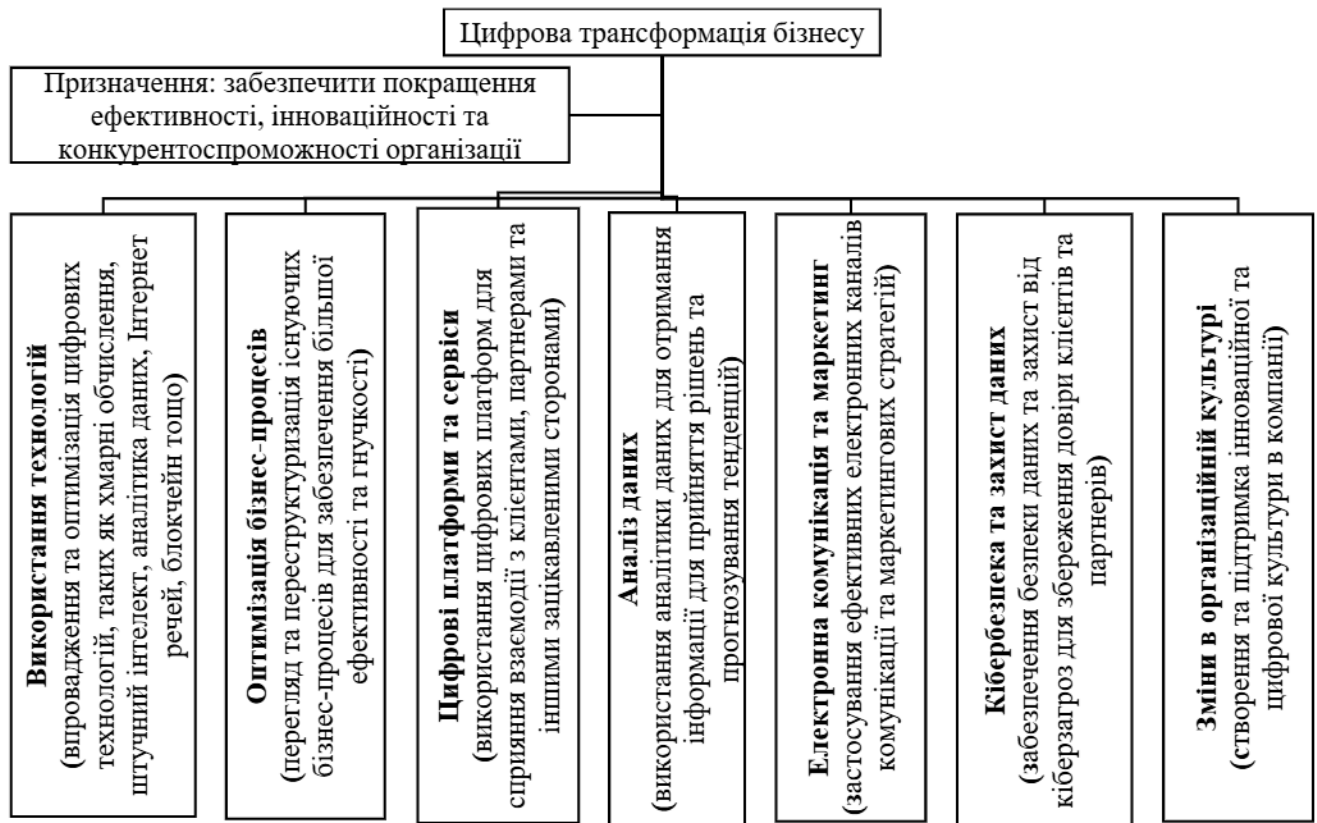
*Джерело: сформовано на основі [1; 5]*

Важливим аспектом якості цього підходу є здатність суб'єкта бізнесу адаптуватися до змін у попиті на ринку, реагувати на кризові ситуації та розширювати свою аудиторію, створюючи додаткові джерела доходу.

Наприклад, Radisson Blu Resort розпочав свою діяльність як елітний готель у Буковелі, орієнтований на бізнес-клієнтів та туристів вищого класу. Під час економічної кризи в Україні, спричиненої військовим вторгненням Російської Федерації в Україну, попит на розкішні готелі зменшився. Проте компанія власник (Ачилла Менеджмент Лимітед) вирішила вжити заходи для збереження прибутковості за рахунок диверсифікації послуг. Зокрема, замість того, щоб обмежитися лише готельним рестораном, компанія Ачилла Менеджмент Лимітед розширила свою присутність в галузі харчового обслуговування (на території курорту Буковель були запуснені нові ресторани з різними концепціями, від елітних стейкхаусів до кафе швидкого харчування). Також були розвинуті додаткові послуги, такі як організація конференцій, святкувань, спа-процедур та екскурсій для гостей. Це дозволило компанії привертати різні сегменти клієнтів і забезпечити стабільний потік доходу навіть в умовах економічних труднощів.

Цифрова трансформація бізнесу, або концептуальний підхід до інноваційного розвитку, здійснюється за допомогою впровадження та використання цифрових технологій, платформ, інструментів та аналітичних засобів для покращення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності організації. Цей процес не обмежується лише технічними аспектами; він також охоплює важливі зміни в організаційній культурі, бізнес-процесах та стратегічному мисленні. Розглядаючи інноваційний розвиток, важливо враховувати, як він впливає на спосіб, яким співробітники сприймають зміни у своєму професійному середовищі. Крім того, оскільки такий процес охоплює перетворення бізнес-процесів, це може вимагати перегляду та модифікації робочих процедур.

Основні концепти цифрової трансформації бізнесу включають використання технологій, оптимізацію бізнес-процесів, цифрові платформи та сервіси, аналіз даних, електронну комунікацію та маркетинг, кібербезпеку та захист даних, а також зміни в організаційній культурі. Отже, можливі напрями інноваційного розвитку через трансформації туристичного та готельно-ресторанного бізнесу представлені нами на рис. 3



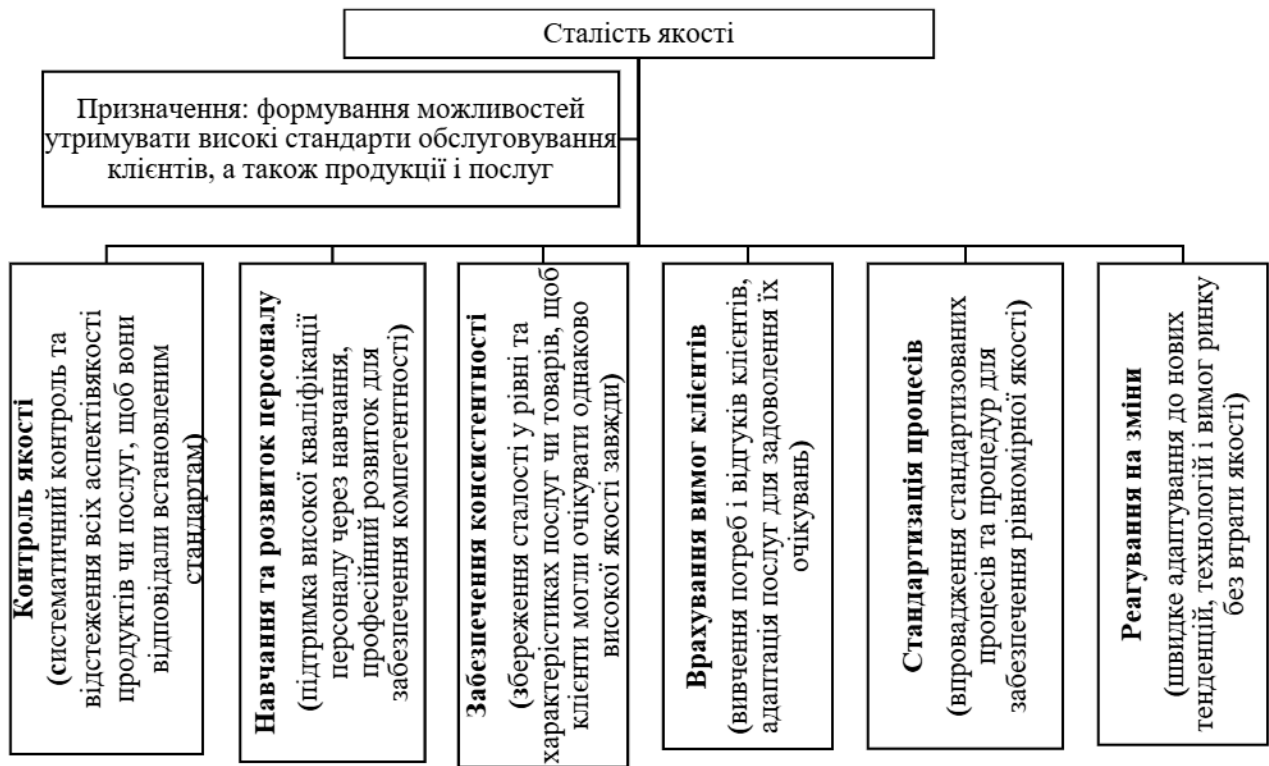
**Рис. 3. Можливі формати цифрової трансформації туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах**

*Джерело: сформовано на основі [2; 3]*

При цьому основним аспектом якості підходу є здатність суб'єкта бізнесу швидко адаптуватися до змін технологій та технологічна адаптація відповідно до потреб ринку. Це визначається ефективним використанням цифрових можливостей для отримання конкурентних переваг. Наприклад, курортний комплекс Rixos-Pykapattyа (місто Трускавець) під час пандемії COVID-19 впровадив контактлес-сервіс, а саме віртуальне реєстрування та виїзд гостей за допомогою мобільних додатків або веб-платформ. При цьому електронні ключі для номерів дозволяли гостям уникнути фізичного контакту з рецепцією. Також, суб'єкт бізнесу у цей період впровадив інтерактивні технології у ресторані, а саме застосування QR-кодів для меню, що дозволяло гостям переглядати його на своїх мобільних пристроях.

Сталість якості або концептуальний підхід до інноваційного розвитку передбачає формування можливостей утримувати високі стандарти обслуговування клієнтів та продукції і послуг, незалежно від зовнішніх впливів,

зокрема, в кризових умовах. Так, основні концепти забезпечення сталої якості включають контроль якості, навчання та розвиток персоналу, забезпечення консистентності та реагування на зміни. Відтак можливі формати інноваційного розвитку через перехід до сталої якості наведені на рис. 4.



**Рис. 4. Можливі формати інноваційного розвитку через перехід підприємства туризму та готельно-ресторанного до сталої якості**

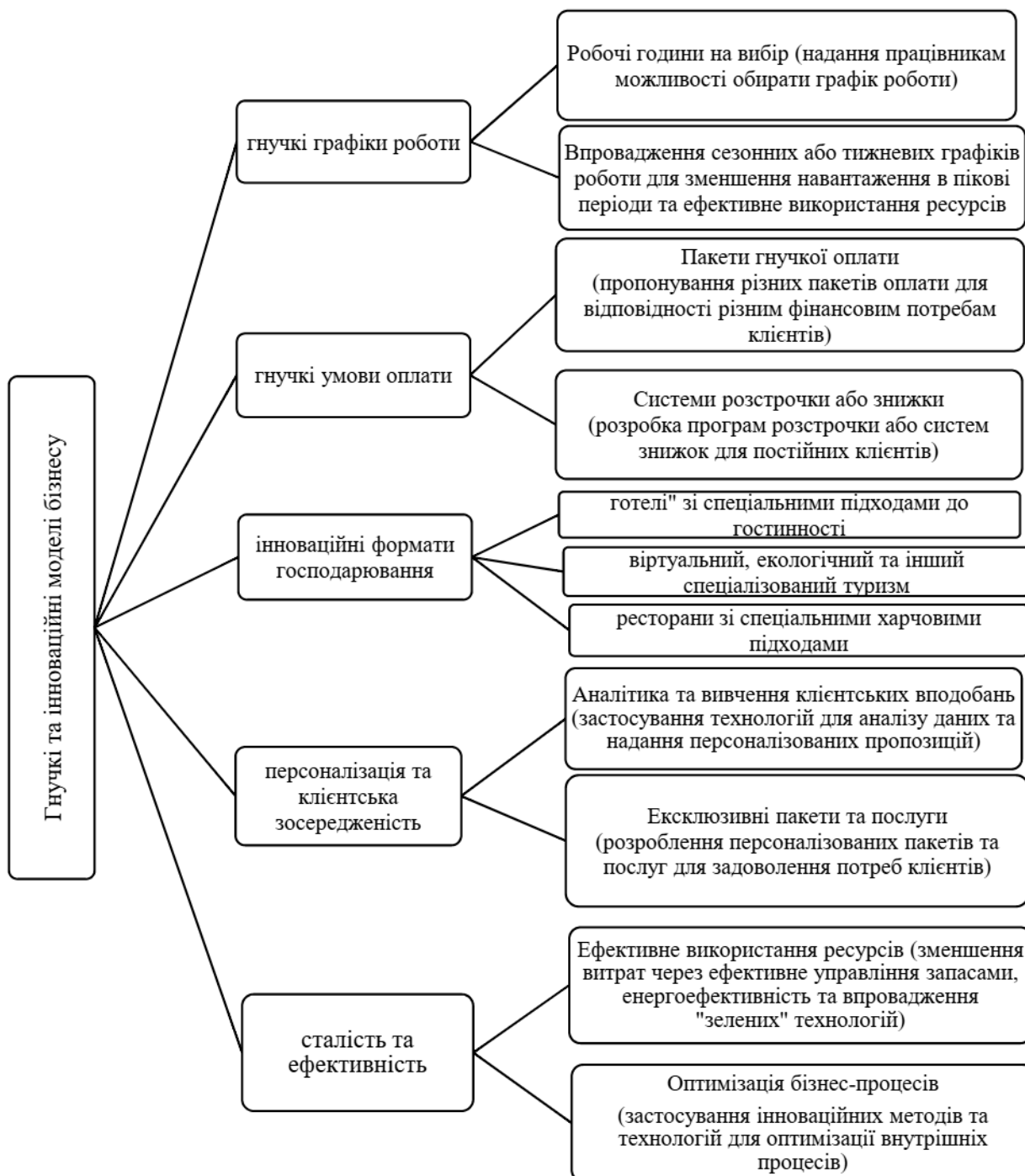
*Джерело: сформовано на основі [4]*

При цьому основним аспектом якості підходу є здатність зміцнити довіру та прихильність споживачів до суб'єкта бізнесу. Наприклад, арт-готель “BAKKARA” в м. Київ, з початку 2020 року, коли туристична та готельна індустрія зіштовхнулася з неймовірними труднощами через пандемію COVID-19, продемонстрував ефективність поєднання сталості якості та інновацій. Зокрема, готель зберігав високі стандарти обслуговування та інтер'єрного дизайну навіть у найтяжчі періоди кризи, завдяки впровадженню нових стандартів безпеки та гігієни, спрямованих на захист як працівників, так і гостей. Це охоплювало регулярні дезінфекційні заходи, обов'язкове використання захисних масок та інші заходи, спрямовані на запобігання поширенню вірусу.

Гнучкі та інноваційні моделі бізнесу – це концептуальний підхід до інноваційного розвитку, спрямований на швидку адаптацію підприємств туризму та готельно-ресторанного сектора до змін в економічному середовищі та відповідь на змінні потреби клієнтів. Основні концепти, що забезпечують гнучкість та інноваційність моделей бізнесу, включають: гнучкі графіки роботи (робочі години на вибір та сезонні або тижневі графіки); гнучкі умови оплати (пакети гнучкої оплати, системи розстрочки або знижки); інноваційні формати господарювання (готелі" зі спеціальними підходами до гостинності, віртуальний, екологічний та інший спеціалізований туризм, ресторани зі спеціальними харчовими підходами); персоналізацію та клієнтську зосередженість (аналітику та вивчення клієнтських вподобань, ексклюзивні пакети та послуги); сталість та ефективність (ефективне використання ресурсів, оптимізація бізнес-процесів). Отже, можливі формати інноваційного розвитку через перехід на гнучкі та інноваційні моделі бізнесу наведений на рис. 5.

Важливим аспектом якості цього підходу є здатність забезпечити адаптивну та реактивну господарську діяльність, зосереджену на змінах у споживчому попиті та економічному оточенні. Яскравим прикладом інноваційної та гнучкої бізнес-моделі є бутик-готель 11 Mirrors, розташований в історичному центрі Києва. Так, з 2023 р. готель: 1) пропонує своїм співробітникам гнучкі графіки роботи, де вони можуть обирати зручний для себе робочий час. Це дозволяє привертати талановитих фахівців, які можуть пристосовувати свій робочий графік відповідно до власних потреб та обставин); 2) запровадив системи гнучкої оплати для своїх клієнтів. Крім традиційних пакетів, готель пропонує різні опції сплати, такі як розстрочка або знижки для підписки на певні пакети послуг; 3) розвиває концепцію "проживання та робота", надаючи спеціально облаштовані робочі зони та послуги для віддаленої роботи для своїх гостей; 4) використовує ефективне управління ресурсами, включаючи енергоефективні технології та системи контролю витрат. Це дозволяє забезпечити сталість та зменшення екологічного впливу. Також прикладом є компанія "VirtualStay" (м. Київ та його околиці), яка впроваджує новаторські послуги для своїх клієнтів починаючи з 2022 року. Серед них: 1) віртуальні тури та подорожі, що дозволяють клієнтам відчувати атмосферу

різних країн та міст, не покидаючи дому; 2) доставлення гастрономічних страв з ресторанів, які клієнт відвідав у віртуальному турі; 3) інтерактивні онлайн-майстер-класи з приготування страв разом з шеф-кухарем з іншого кінця світу. Під час цих заходів клієнти отримують набір інгредієнтів, які вони використовують під час майстер-класу, створюючи унікальний інтерактивний досвід.



**Рис. 5. Можливі формати інноваційного розвитку через перехід підприємства туризму та готельно-ресторанного на гнучкі та інноваційні моделі бізнесу**

*Джерело: сформовано на основі [3; 2]*

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** У межах дослідження наочно доведено, що в кризових умовах інноваційний розвиток підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу не лише дозволяє зберігати належну функціональність, але й надає можливості для розвитку. Звісно, це можливо за наявності якісних концептуальних підходів до змін у структурі виробництва продуктів та послуг, які базуються на створенні, застосуванні та розповсюдженні нових знань, машин та технологій. Доведено, що якість підходів до інноваційного розвитку формує можливості забезпечити стійкість, адаптивність та життєздатність підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Основними з цих підходів є диверсифікація, цифрова трансформація, сталість якості, а також гнучкі та інноваційні моделі бізнесу. При цьому зроблено наступні висновки:

1. Концептуальний підхід до інноваційного розвитку через диверсифікацію визначає оптимальне розширення асортименту продуктів або номенклатури послуг, які надає підприємство туризму та готельно-ресторанного бізнесу.
2. Концептуальний підхід до інноваційного розвитку через цифрову трансформацію бізнесу вирізняється оптимальним використанням цифрових технологій, платформ, інструментів та аналітичних засобів для покращення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності організації.
3. Концептуальний підхід до інноваційного розвитку через сталість якості вирізняється формуванням можливостей утримувати високі стандарти обслуговування клієнтів, а також продукції і послуг незалежно від зовнішніх впливів, зокрема, в кризових умовах.
4. Концептуальний підхід до інноваційного розвитку через гнучкі та інноваційні моделі бізнесу вирізняється формуванням можливостей для швидкої адаптації господарської діяльності до змін в економічному середовищі та здатності реагувати на змінні потреби клієнтів.

Відповідно до отриманих результатів, перспективи подальших досліджень полягають у визначенні інструментів та технологій, які можуть вплинути на

загальну якість інноваційного розвитку підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

### Література

1. Баженова С.Е. Сучасні напрями диверсифікації національного турпродукту. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL.: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2609/2527> (дата звернення: 01.01.2024).
2. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: монографія / authors team: Odesa : KUPRIENKO SV, 2023. 131 с. (Series "Scientific environment of modern man"; No23).
3. Капліна Т. В., Столярчук В. М., Малюк Л. П., Капліна А. С. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник. Полтава: ПУЕТ, 2018. 357 с.
4. Онікієнко В.В., Ємельяненко Л. М., Терон І. В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України. К. : РВПС НАН України, 2006. 480 с.
5. Фастовець О.О. Сучасні напрями диверсифікації національного турпродукту. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 8–9 квітня 2021 р. Київ: КНУКІМ, 2021. С. 229–231.
6. Церклевич В., Онищук М., Шпаковський С. Культурні детермінанти еволюції гастрономічних спеціалітетів: до питання формування гастрономічного бренду Поділля. Трансформаційна економіка. 2023, Вип. 1 (01), с. 67-75.

### References

1. Bazhenova, S.E. (2023), "Modern directions of diversification of the national tourism product", *Economy and society*, vol. 52, Available at::



<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2609/2527>  
(Accessed 1.01. 2024)

2. Mashika, H. Zelic, V. Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), [Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects, KUPRIENKO SV. Odesa, Ukraine.

3. Kaplina, T.V. Stolyarchuk, V.M. Malyuk, L.P. and Kaplina, A.S. (2018), *Innovatsiyni tekhnolohiyi v hotel'nomu hospodarstvi: osnovy teorii* [Innovative technologies in the hotel industry: the basics of theory], PUET, Poltava, Ukraine.

4. Onikiyenko, V.V. Yemelyanenko, L.M. and Theron, I.V. (2006), *Innovatsiyna paradyhma sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny* [Innovative paradigm of socio-economic development of Ukraine]. RVPS NAN Ukrayiny, Kyiv, Ukraine.

5. Fastovets, O.O. (2021), “Modern directions of diversification of the national tourism product”, *Zbirka dopovidey po materialam VIII Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. Hostynnist', servis, turyzm: dosvid, problemy, innovatsiyi* [Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. Hospitality, service, tourism: experience, problems, innovations], KNUKIM, Kyiv, Ukraine, pp. 229-231.

6. Tserklevych, V. Onyshchuk, M. and Shpakovsky, S. (2023), “Cultural determinants of the evolution of gastronomic specialties: to the question of the formation of the gastronomic brand of Podillia”, *Transformatsiyna ekonomika*, vol. 1 (01), pp. 67-75.

*Стаття надійшла до редакції 04.03.2024 р.*



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>