

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: СИНЕРГІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ, СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Марта Барна

*Львівський торговельно-економічний університет,
79000, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10
e-mail: martabarna@lute.lviv.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5248-9774>*

Анотація. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальної моделі стратегічного розвитку туристичного підприємства на основі інтеграції підприємницької культури, соціальної відповідальності та інноваційних технологій як ключових детермінант сталого поступу в умовах повоєнної відбудови України. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу соціально-економічних систем. У роботі використано методи логічного узагальнення та наукової абстракції (для уточнення понятійного апарату), метод концептуального моделювання (для розробки моделі «5P+C»), а також методи ситуаційного та порівняльного аналізу (для оцінки впливу глобальних трендів на вітчизняний туристичний бізнес). Проведено фундаментальний аналіз сучасних трансформаційних процесів у сфері туристичного підприємництва в умовах постіндустріального переходу та глобальних безпекових викликів. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні інтегрального підходу до управління життєздатністю бізнес-структур у турбулентному середовищі. Основними результатами дослідження є доведення пріоритетності підприємницької культури як ідеологічного фундаменту, що визначає швидкість впровадження «зелених» та цифровізованих інновацій. Деталізовано трансформацію соціальної відповідальності бізнесу в інструмент репутаційного капіталу та соціальної реінтеграції вразливих верств населення. Запропоновано інтегральну модель «5P+C», яка дозволяє гармонізувати економічну ефективність підприємництва із цілями сталого розвитку. Висновки дослідження свідчать, що туристичне підприємство майбутнього еволюціонує у формат соціально-технологічного хабу, де цифровізація та штучний інтелект слугують інструментами інклюзії та екологізації. Практичне впровадження запропонованої моделі дозволить вітчизняній індустрії гостинності інтегруватися у глобальний ринок на засадах ціннісної диференціації та резильєнтності.

Ключові слова: підприємництво, туристичне підприємство, підприємницька культура, соціальна відповідальність, інноваційний розвиток, сталий розвиток, інновації, резильєнтність.



Постановка проблеми. Сучасний стан глобальної економічної системи характеризується глибинною трансформацією та фундаментальною ревізією засадничих принципів функціонування ринкових інститутів. Протягом останнього десятиліття спостерігається стрімкий відхід від панівної неокласичної парадигми, орієнтованої на жорстку максимізацію фінансового прибутку, у бік концепції сталого інклюзивного поступу та соціокультурної значущості бізнесу. У цьому магістральному напрямі світових трансформацій, підприємництво у туристичній сфері набуває рис вираженого функціонального дуалізму, функціонуючи в умовах системної суперечності. Будучи високоєфективним драйвером економічного зростання, воно залишається об'єктом високого ступеня вразливості, чия життєздатність безпосередньо корелює з рівнем стабільності світової безпекової та екологічної архітекtonіки.

Для України, яка проходить крізь період безпрецедентних екзистенційних випробувань, зумовлених повномасштабною російською військовою агресією, трансформація кожного туристичного підприємства набуває не лише суто економічного, а й стратегічного загальнодержавного значення. Прямі та опосередковані втрати інфраструктури, деформація логістичних ланцюгів та масштабний відтік людського капіталу змушують вітчизняних суб'єктів господарювання шукати принципово нові моделі життєздатності. Необхідність відновлення зруйнованих об'єктів, адаптація до внутрішніх та зовнішніх міграційних хвиль, а також нагальна потреба у соціальній реінтеграції та реабілітації ветеранів формують специфічний запит до бізнесу. Відповіддю на ці виклики має стати розроблення та впровадження інтегральних стратегій, що ґрунтуються на органічному поєднанні інструментарію високих технологій та фундаментальних гуманітарних цінностей.

Актуальність наукового пошуку у цьому напрямі підсилюється тим фактом, що традиційні («жорсткі») чинники конкурентоспроможності, такі як вигідне географічне розташування, ціновий демпінг чи жорстка стандартизація сервісних процесів, більше не здатні гарантувати резильєнтність бізнесу в умовах перманентних безпекових, енергетичних та інформаційних загроз. Натомість у структурі ринкової вартості підприємства домінуючу роль починають відігравати «м'які» чинники. Серед них визначальне місце посідає підприємницька культура як внутрішній стабілізатор організації та її здатність брати на себе розширену соціальну відповідальність, що трансформується у стратегічний репутаційний капітал, що забезпечує довгострокову стійкість бізнесу. Саме репутаційний капітал в умовах воєнного стану стає найбільш ліквідним активом, що дозволяє залучати міжнародне грантове фінансування та лояльну аудиторію.

Наукова проблема, що потребує нагального розв'язання, полягає у наявності суттєвого методологічного розриву між темпами технологічної цифровізації та рівнем етичної зрілості бізнес-моделей. Наразі у вітчизняній економічній науці та практиці менеджменту спостерігається відсутність цілісної стратегічної моделі, яка б дозволяла гармонізувати інноваційний розвиток туристичного підприємства з імперативами сталого розвитку. В умовах гострого дефіциту ресурсів та необхідності форсованої адаптації до повоєнних реалій, пошук механізмів синергетичної взаємодії

між культурою, відповідальністю та технологіями стає визначальним завданням для забезпечення глобальної конкурентоспроможності національної індустрії туризму та гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова дискусія щодо трансформації підприємництва у сфері туризму має тривалу історію, проте її сучасний етап характеризується переходом від суто економічного детермінізму до складних міждисциплінарних моделей. Глобальний теоретичний контур цієї проблеми сформований під значним впливом праць К. М. Холла та С. Гьосслінга, зокрема їхньої фундаментальної праці «The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability» [10]. Автори обґрунтовують тезу, що сталий розвиток не є статичним станом, а є результатом безперервного процесу адаптації бізнес-моделей до екологічних меж планети. У цьому контексті виникає гостра полеміка між прихильниками технологічного оптимізму, які вбачають у цифровізації панацею від ресурсного виснаження, та дослідниками, які акцентують свою увагу на парадоксі ефективності, де технологічний прогрес лише стимулює надмірне споживання.

Важливою складовою вітчизняного наукового дискурсу є вивчення внутрішніх чинників життєздатності бізнесу. Зокрема, Ю. Б. Миронов одним із перших наголосив на тому, що розвиток галузі залежить від ефективного управління всіма елементами інфраструктури та їх узгодженості з екологічними пріоритетами [3]. Ця лінія була продовжена у праці М. Ю. Барни та Ю. Б. Миронова [1], де підкреслюється стратегічне значення прогнозування та аналітичного супроводу менеджменту. Полеміка в українському середовищі часто розгортається навколо питання ролі підприємницької культури як стабілізатора організації. На відміну від західних моделей, де культура розглядається як інструмент маркетингу, вітчизняні вчені, опираючись на складні умови перехідної економіки, доводять, що для туристичного підприємства культура є передусім інституційним захистом від зовнішніх дестабілізуючих впливів.

Фундаментальна ретроспектива становлення теорії соціальної відповідальності, що є одним із наріжних каменів нашого дослідження, бере свій початок із праці Г. Боуена [6]. Автор заклав концептуальний базис розуміння корпоративної етики, визначивши, що діяльність підприємця має бути векторизована відповідно до ціннісних орієнтирів та очікувань соціуму. Подальша еволюція наукової думки, представлена К. Девісом [9], дозволила інтегрувати категорію відповідальності у безпосередній управлінський контекст. К. Девіс переконливо довів, що стратегічні рішення, які виходять за межі вузьких технічних чи суто фінансових інтересів підприємства, у довгостроковій перспективі трансформуються у стійкий економічний ефект, створюючи платформу для процвітання бізнесу в майбутньому. Вагомим доповненням до цієї дискусії стала позиція Дж. Макгуайра [11], який обґрунтував розширений характер зобов'язань корпорацій, що охоплюють не лише правові та економічні норми, а й ширший спектр відповідальності перед суспільством. Питання соціальної відповідальності у підприємстві базується на класичних підходах А. Керролла, чия модель «Піраміди корпоративної соціальної відповідальності» [7, 8] залишається базовою для розуміння етичних рівнів бізнесу.

Проте в умовах кризових трансформацій цей підхід критикується за надмірну універсальність. Сучасні дослідники, зокрема Н. В. Павліха у [4] та інші науковці, акцентують увагу на важливості територіальної ідентичності та партнерства громад і бізнесу. Дискусійним залишається питання інтеграції інноваційного розвитку в систему соціальних зобов'язань, а саме чи здатне впровадження високих технологій, таких як штучний інтелект, підсилити інклюзивність галузі, чи воно створить нові цифрові бар'єри для вразливих груп. Н. А. Леоненко [2] зауважує, що державне регулювання має створювати стимули для сталого розвитку, проте реальна імплементація цих принципів залежить від готовності власників підприємств до зміни ціннісних орієнтирів.

Окремим дискусійним полем, що активно обговорюється у провідних наукових виданнях, є конфлікт між інноваційним розвитком та екологічними імперативами. К. М. Холл та С. Гьосслінг [10] звертають увагу на парадокс екологізації, зазначаючи, що підвищення технологічної ефективності часто стимулює масовий попит, що лише збільшує сумарний антропогенний тиск на вразливі екосистеми. У цьому ж контексті Т. О. Тимошенко [5] у своєму дослідженні обґрунтовує необхідність переходу до моделей «Smart-дестинацій», де цифровізація є інструментом стратегічного територіального менеджменту, а не самоціллю. Аналітичне протистояння концентрується на питанні здатності цифрових інструментів реально мінімізувати екологічні ризики.

У межах даного дослідження, ми пропонуємо компромісний підхід, за якого синергія підприємницької культури та інновацій дозволяє подолати цей розрив через виховання свідомого підприємця, для якого сталий розвиток є внутрішньою ідеологічною цінністю, а технології розумного управління слугують засобом досягнення гармонії між інтересами бізнесу та територіальної громади.

Незважаючи на ґрунтовність наведених вище напрацювань, залишається низка аспектів, що потребують подальшого дослідження. По-перше, у сучасній науковій думці відсутня єдина модель, яка б пояснювала механізм трансформації підприємницької культури у конкретний економічний результат через інклюзивні практики та реабілітаційний туризм. По-друге, існує методичний розрив в оцінюванні ефективності інноваційного розвитку туристичних підприємств у постконфліктних регіонах, де традиційні показники рентабельності інвестицій не враховують соціальний ефект відновлення людського капіталу. По-третє, потребує глибшого теоретичного обґрунтування концепція «цифрової відповідальності» бізнесу в умовах інформаційних війн та дезінформації, що безпосередньо впливає на безпеку та вибір споживачів. Нарешті, залишається нерозкритою роль мережевої взаємодії за моделлю «5P+C» як системного драйвера сталого відновлення туристичної індустрії як в регіонах, так і в Україні загалом.

Постановка завдання. Беручи до уваги ідентифіковану сукупність теоретико-методологічних розривів та практичну потребу у відновленні туристичного сектору України, науковий пошук у межах даної статті зосереджений на концептуалізації стратегічних пріоритетів якісної трансформації суб'єктів підприємництва. Основний вектор дослідження спрямований на побудову цілісної архітектури розвитку туристичного підприємства, яка б базувалася на емерджентній взаємодії внутрішньої

етики, розширених соціальних зобов'язань та сучасного технологічного інструментарію як фундаментальних передумов забезпечення стабільної резильєнтності в умовах повесного відновлення України.

Реалізація окресленої мети передбачає послідовне вирішення таких дослідницьких завдань: здійснити переосмислення функціональної ролі підприємницької культури як базового стабілізатора та ціннісного модератора інноваційних процесів в організації; розкрити динаміку трансформації соціальної відповідальності бізнесу від формальних практик до стратегічного механізму соціальної реабілітації та реінтеграції людського капіталу; верифікувати потенціал інтеграції інструментів штучного інтелекту та цифрових сервісів у систему забезпечення принципів інклюзивності та екологічної стійкості; теоретично обґрунтувати та презентувати інтегральну модель «5P+C», розкривши взаємозалежність її компонентів у контексті формування «спільної цінності» для бізнесу та громади.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що в умовах радикальної зовнішньої нестабільності стратегічна життєздатність туристичного підприємства досягається не через ізольоване нарощування технологічних потужностей, а шляхом формування синергетичного ефекту, де підприємницька культура є первинним фільтром, що конвертує інноваційний розвиток та соціальну відповідальність у реальний репутаційний та економічний актив. Ми припускаємо, що ефективність впровадження сталого розвитку на мікрорівні прямо детермінована з рівнем етичної зрілості підприємства, що дозволяє їй трансформуватися у соціально-технологічний хаб, здатний до самовідновлення та генерації гуманітарного блага.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фундаментальний аналіз сучасного туристичного підприємництва в умовах глобальної нестабільності дозволяє констатувати, що стратегічна життєздатність галузі сьогодні визначається не стільки обсягом матеріальних активів, скільки глибиною інституційної адаптації бізнес-моделей до нових гуманітарних стандартів. У класичній економічній літературі підприємницька культура тривалий час розглядалася крізь призму статичних внутрішніх регламентів та корпоративного етикету, проте сучасні умови вимагають переосмислення цієї категорії як цілісної операційної системи бізнесу, що виконує роль головного модератора інноваційної активності. Саме культура визначає вектор реагування на екзогенні шоки, формує архітектуру взаємодії зі стейкхолдерами та детермінує ефективність впровадження технологічних рішень. Слід наголосити на тому, що високий рівень підприємницької культури на сучасному етапі розвитку української економіки є неможливий без імплементації принципів радикальної прозорості та академічної добросовісності. Для будь-якого туристичного підприємства, де якість кінцевої послуги прямо залежить від психоемоційної стабільності персоналу, культура трансформується у механізм формування інституційної резильєнтності, що дозволяє не лише мінімізувати кадрові ризики, а й створювати унікальну ціннісну пропозицію дестинації, яку неможливо скопіювати за допомогою виключно технологічних засобів.

Водночас, процес розвитку внутрішнього середовища туристичного підприємства нерозривно пов'язаний із його зовнішньою стратегічною позицією, що знаходить своє

відображення у концепції розширеної соціальної відповідальності. В умовах України, корпоративна соціальна відповідальність еволюціонує від добровільної ініціативи до статусу стратегічного імперативу та базової умови виживання на ринку. Вітчизняний туристичний сектор, володіючи унікальним реабілітаційним потенціалом, фактично бере на себе місію відновлення людського капіталу регіону та держави, що зазнав деструктивного впливу війни. Це передбачає не лише механічне створення фізичної безбар'єрності, а й розроблення принципово нових продуктів, орієнтованих на інклюзію та психологічну реінтеграцію постраждалих груп населення. У межах цієї парадигми біофізичний потенціал та екосистемні послуги об'єктів природно-заповідного фонду розглядаються як визначальний регенеративний актив та активний терапевтичний інструментарій, що потребує від підприємства розроблення складних методологічних підходів до обслуговування. Соціальна відповідальність у такому розширеному розумінні є фундаментом для ціннісної диференціації бренду, оскільки сучасний свідомий споживач надає пріоритет підприємствам, чия діяльність має чітко виражений суспільно корисний ефект та сприяє подоланню наслідків воєнного конфлікту.

Ефективна реалізація означених соціальних та світоглядних завдань виявляється технічно неможливою без системного залучення інструментарію інноваційного розвитку. У туристичній індустрії другої половини 2020-х років інновації проходять стадію глибокої інтелектуалізації, де цифровізація перестає бути самоціллю і стає засобом забезпечення сталості. Штучний інтелект, технології великих даних та імерсивні рішення трансформуються у фасилітатори безпеки та доступності. Наприклад, використання методів предиктивної аналітики дозволяє туристичному підприємству не лише прогнозувати коливання попиту в умовах високої невизначеності, а й оптимізувати операційні ланцюги постачання, що безпосередньо зміцнює його економічну резильєнтність. Поряд із цим, активне впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності дозволяє реалізувати право на рекреацію для осіб із глибокими порушеннями мобільності, створюючи умови для інклюзивного відвідування заповідних зон без ризику для здоров'я та довкілля. Варто підкреслити, що за нашою гіпотезою інноваційний розвиток має бути жорстко підпорядкований логіці сталого розвитку, що вимагає впровадження енергоефективних рішень та автономних систем життєзабезпечення об'єктів туристичної інфраструктури, що є критично важливим для забезпечення безперебійності сервісу в умовах зруйнованої енергетичної інфраструктури.

Результатом системного аналізу детермінант трансформації туристичної галузі стало авторське розроблення інтегральної моделі «5P+C», яка базується на емерджентній синергії внутрішнього ціннісного контуру підприємства, механізмів соціальної відповідальності та високотехнологічного інструментарію. На відміну від класичних концепцій сталого розвитку, запропонована модель адаптує глобальні імперативи ООН до екстремальних умов функціонування вітчизняного підприємництва, пропонуючи гармонізацію п'яти фундаментальних вимірів через призму шостого, модерацийного елемента – підприємницької культури.

Наукова логіка побудови моделі передбачає декомпозицію стратегічного простору туристичного підприємства на наступні функціональні детермінанти:

1. Соціально-гуманітарний детермінант (People – Люди). У межах цієї складової обґрунтовується пріоритетність відтворення та розвитку людського капіталу як головного джерела інновацій. Реалізація цього вектора виходить за межі традиційного управління персоналом і охоплює розбудову інклюзивного рекреаційного середовища, забезпечення безбар'єрності сервісних процесів та активну участь підприємства у програмах соціальної реабілітації ветеранів та постраждалого населення. Це формує нову якість соціального капіталу, що стає базисом для клієнтоорієнтованості високого рівня.

2. Еколого-регенеративний детермінант (Planet – Планета). Даний вимір орієнтує підприємство на перехід від пасивного дотримання екологічних норм до активного впровадження регенеративних практик. Стратегічний акцент зміщується на досягнення енергонезалежності об'єктів туристичної інфраструктури через впровадження «зелених» технологій, мінімізацію вуглецевого сліду та декарбонізацію логістичних ланцюгів. У контексті сталого розвитку цей детермінант забезпечує збереження біофізичного потенціалу дестинацій як ключового ресурсу туристичного споживання.

3. Економіко-результативний детермінант (Profit / Prosperity – Прибуток / Процвітання). У запропонованій моделі категорія прибутку зазнає функціональної переоцінки. Він розглядається як необхідний інструментальний актив для забезпечення подальшого соціального та екологічного прогресу. Економічна життєздатність бізнесу стає гарантом його спроможності інвестувати в інноваційний розвиток, забезпечуючи довгострокову ринкову стійкість та процвітання всієї екосистеми дестинації.

4. Безпековий та нормативно-правовий детермінант (Peace – Мир). Цей елемент є базовою передумовою функціонування туристичного ринку. Для вітчизняного бізнесу він охоплює формування архітектури безпеки, розроблення антикризових протоколів та активну участь у проєктах зміцнення національної резильєнтності. Стале підприємство в цій парадигмі є суб'єктом наукової та гуманітарної дипломатії, сприяючи формуванню позитивного та безпечного іміджу регіону та держави на міжнародній арені.

5. Інституційно-мережевий детермінант (Partnership – Партнерство). Передбачає трансформацію конкурентних стратегій у моделі колаборативної взаємодії. Акцент робиться на розбудові туристичних кластерів, міжсекторальному партнерстві з науковими установами та органами місцевого самоврядування. Це дозволяє акумулювати розрізнені ресурси для реалізації масштабних інноваційних проєктів та спільного управління рекреаційними ландшафтами на засадах сталого розвитку.

Центральним інтегруючим елементом моделі є Підприємницька культура – Culture. У запропонованій архітектоніці вона виконує роль аксіологічної основи та головного фільтра прийняття управлінських рішень. Саме культура, що базується на засадах етики, прозорості та академічної добросовісності, визначає детермінує операційну логіку функціонування підприємства. Підприємницька культура перетворює декларативну соціальну відповідальність на реальну життєву практику та гарантує, що технологічні інновації будуть спрямовані на гуманізацію сервісу, а не на механічне виснаження ресурсів. Культура є модератором, який забезпечує баланс між усіма «Р», запобігаючи домінуванню фінансових інтересів над екологічними чи соціальними цінностями.

Таким чином, модель «5P+C» представляє собою цілісну гомеостатичну систему, де успіх туристичного підприємства нерозривно пов'язаний із прогресом суспільства та станом навколишнього середовища.

Особливого значення у процесі якісної трансформації туристичного підприємства посідає цифрова трансформація, яка є фундаментальним каталізатором структурних змін. Цифровізація дозволяє вибудовувати принципово нову якість прямої комунікації зі споживачем, забезпечуючи високий рівень інформаційної гігієни та медіаграмотності, що є критично важливим в умовах гібридних викликів сучасності. Крім того, цифрові сервіси стають основою для розбудови смарт дестинацій, де управління туристичними потоками здійснюється на основі аналізу даних у реальному часі, що запобігає деградації природних ресурсів та об'єктів культурної спадщини. У такий спосіб інновації у сфері інформаційних технологій стають невід'ємною складовою соціальної відповідальності бізнесу перед майбутніми поколіннями, гарантуючи збереження рекреаційного потенціалу територій.

Процес комплексного відновлення туристичної індустрії України вимагає також розроблення та впровадження принципово нових підходів до стратегічного кадрового менеджменту. Підприємницька культура нового типу має стимулювати персонал до постійного навчання та опанування крос-функціональних компетенцій на перетині психології, екології та цифрової аналітики. У цьому контексті визначальну роль відіграє синергія між університетською наукою та реальним сектором підприємництва. Створення спільних науково-практичних хабів та бізнес-інкубаторів дозволяє туристичним підприємствам отримувати доступ до верифікованих інноваційних розробок, а закладам освіти, готувати фахівців, здатних працювати у висококонкурентному та етично вимогливому середовищі. Це зміцнює інституційну спроможність галузі та створює передумови для її успішної інтеграції у європейський освітньо-науковий та економічний простір.

Завершуючи обґрунтування стратегічних векторів трансформації, слід акцентувати увагу на тому, що сталий розвиток туристичного підприємства є результатом вольового ідеологічного вибору його лідерів. Це потребує рішучого переходу від моделей реактивного управління до проактивного стратегування, де кожне управлінське рішення проходить крізь фільтр його впливу на екосистему та соціальний добробут громади. В умовах післявоєнної відбудови саме ті підприємства, які зуміють органічно поєднати технологічну гнучкість інновацій із твердістю етичних принципів та соціальних зобов'язань, стануть локомотивами нової української економіки. Їхня функціональна роль виходить далеко за межі традиційного сервісу, оскільки вони формують глобальний імідж України як резильєнтної, безпечної та інклюзивної держави, що демонструє всьому світу приклад сталого розвитку в умовах найвищих викликів сучасності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження сформовано наступні підсумкові положення: по-перше, доведено, що в умовах екзистенційних викликів стратегічна життєздатність туристичного підприємства забезпечується через його перехід до фази ціннісної зрілості, де підприємницька культура виступає визначальним чинником інституційної стійкості

та ціннісним модератором інноваційних процесів. Встановлено, що рівень резильєнтності бізнесу прямо детермінований наявністю етичного фундаменту, без якого технологічна модернізація залишається фрагментарною та малоефективною. По-друге, обґрунтовано трансформацію соціальної відповідальності бізнесу від інструменту маркетингу до стратегічної реабілітаційної функції. Впровадження принципів інклюзивності та використання регенеративного потенціалу заповідних екосистем дозволяє підприємствам конвертувати етичні стандарти у репутаційні активи та соціальні дивіденди, відкриваючи доступ до нових ринкових ніш та міжнародних програм відновлення. По-третє, верифіковано роль інноваційного розвитку, зокрема застосування інструментів штучного інтелекту та імерсивних технологій, як інструменту гуманітарного поступу. Запропонована інтегральна модель «5P+C» доводить емерджентність взаємодії економічної ефективності та сталого розвитку, де цифровізація слугує засобом забезпечення безпеки та безбар'єрності, а прибуток є ресурсом для стабілізації соціоекосистем.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі вбачаються у розробленні математичного апарату для оцінювання впливу рівня підприємницької культури на ринкову вартість туристичних брендів. Окрему наукову увагу слід приділити створенню механізмів міжнародної сертифікації інклюзивних сервісів та пошуку ефективних моделей державно-приватного партнерства для розвитку «зелених» стартапів на деокупованих територіях України.

Список використаних джерел

1. Барна, М. Ю., Миронов, Ю. Б. Економетричне моделювання динаміки туристичних потоків. *Науковий вісник Полісся*. 2018. 1 (4 (12)), 165–170. DOI [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620174\(12\)165-170](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620174(12)165-170).
2. Леоненко Н. А. Концептуальні засади державного регулювання сталого розвитку туристичної сфери. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69), № 4. С. 82–86. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/15>
3. Миронов Ю. Б. Сутність та чинники сталого розвитку туризму в регіоні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.11. С. 117–122.
4. Павліха Н. В. Управління сталим розвитком територій: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Волинська обл. друк., 2006. 345 с.
5. Тимошенко Т. О. Концепція розумного управління туризмом у рамках виконання стратегій сталого розвитку територіальних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 3. С. 771–796. DOI: 10.34132/pard2021.13.10.
6. Bowen H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper & Brothers, 1953. 276 p.
7. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, Issue 4. P. 39–48.
8. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38, No. 3. P. 268–295.
9. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2, No. 3. P. 70–76.

10. Hall C. M., Gössling S. *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability*. London : Routledge, 2015. 495 p.
11. McGuire J. W. *Business and Society*. New York : McGraw-Hill, 1963. 312 p.

References

1. Barna, M. Yu., & Myronov, Yu. B. (2018). Ekonometrychne modeliuвання dynamiky turystychnykh potokiv [Econometric modeling of the dynamics of tourist flows]. *Naukovyi visnyk Polissia [Scientific Bulletin of Polissia]*, 1(4), 165–170. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-1-4\(12\)-165-170](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-1-4(12)-165-170)
2. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.
3. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
4. Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
5. Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
6. Hall, C. M., & Gössling, S. (2015). *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability*. Routledge.
7. Leonenko, N. A. (2019). Kontseptualni zasady derzhavnoho rehuliuвання staloho rozvytku turystychnoi sfery [Conceptual bases of state regulation of sustainable development of the tourism sphere]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia [Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Public Administration]*, 30(69), 4, 82–86. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/15>
8. McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. McGraw-Hill.
9. Myronov, Yu. B. (2013). Sutnist ta chynnyky staloho rozvytku turyzmu v rehioni [Essence and factors of sustainable development of tourism in the region]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of UNFU]*, 23.11, 117–122.
10. Pavlikha, N. V. (2006). *Upravlinnia stalym rozvytkom terytorii: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of sustainable development of territories: theory, methodology, practice]. Volynska obl. druk.
11. Tymoshenko, T. O. (2021). Kontseptsiiia rozumnoho upravlinnia turyzmom u ramkakh vykonannya stratehii staloho rozvytku terytorialnykh hromad [The concept of smart tourism management within the framework of implementation of sustainable development strategies of territorial communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok [Public Administration and Regional Development]*, 13, 771–796. <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.10>

STRATEGIC VECTORS OF TOURISM ENTREPRENEURSHIP TRANSFORMATION: SYNERGY OF CULTURE, RESPONSIBILITY, AND INNOVATION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Marta Barna

*Lviv University of Trade and Economics
10 Tuhan-Baranovskoho St., Lviv, 79000, Ukraine
e-mail: martabarna@lute.lviv.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5248-9774>*

Abstract. The article carries out a comprehensive and fundamental study of the transformation processes determining the development of modern tourism entrepreneurship in the context of the global post-industrial transition, ecological imperatives, and acute security challenges. The primary objective of the research is to provide a thorough theoretical substantiation and to develop a multidimensional conceptual model for the strategic development of a tourism enterprise. This model is based on the deep integration of entrepreneurial culture, corporate social responsibility, and innovative technologies as the key determinants of sustainable progress during the critical period of Ukraine's post-war recovery and its integration into the European economic and educational space. The methodological framework of the research is built upon a holistic systemic approach to the analysis of complex socio-economic systems. The study utilizes a combination of qualitative and analytical methods, including logical generalization and scientific abstraction to refine the conceptual apparatus of "entrepreneurial culture" and "resilience." Conceptual modeling was applied to design the original "5P+C" framework. Furthermore, situational and comparative analysis was employed to evaluate the impact of global digitalization and "green" trends on the domestic tourism business, specifically considering the extreme conditions of martial law and the subsequent necessity for institutional adaptation. The main results of the study include the scientific proof of the priority of entrepreneurial culture as an institutional "DNA" and ideological foundation that determines the efficiency and rate of implementation of "green" and digitalized innovations. The article details the fundamental transformation of corporate social responsibility from a voluntary philanthropic activity into a strategic tool for reputational capital accumulation and social reintegration of vulnerable populations, including veterans and internally displaced persons. The author proposes and elaborates on the integral "5P+C" model (People, Planet, Profit, Peace, Partnership + Culture), which allows for the harmonization of the economic efficiency of entrepreneurship with the global Sustainable Development Goals. The study identifies that innovations in the field of artificial intelligence and immersive technologies (VR/AR) act as catalysts for social inclusion and environmental protection. The conclusions of the research indicate that the tourism enterprise of the future is evolving into a complex socio-technological hub, where digitalization serves as a primary instrument for humanitarian progress. The practical implementation of the proposed strategic vectors will allow the domestic hospitality industry to integrate into the global market based on value-based differentiation and resilience. The research emphasizes that the long-term viability of tourism entrepreneurship is directly proportional to its ability to generate social value while maintaining ecological balance. The findings provide a roadmap for policy-makers and business leaders to foster a competitive, inclusive, and sustainable tourism sector in post-conflict Ukraine.

Keywords: entrepreneurship, tourism enterprise, entrepreneurial culture, social responsibility, innovative development, sustainable development, innovations, resilience.

*Стаття: надійшла до редакції 11.10.2025
прийнята до друку 23.12.2025
опублікована (оприлюднена) 09.01.2026*