

**О.О. Пшик-Ковальська, Ю. Р. Гой**  
ORCID ID: 0000-0002-6017-7444\_0000-0002-6017-7444  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## **ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.119>

© Пшик-Ковальська О.О., Гой Ю.Р.

**Проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств. Зарубіжний досвід розглянуто через призму європейського, американського та азіатського підходів до розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств. На засадах порівняння вітчизняних та зарубіжних підходів до управління рекреаційними підприємствами було виявлено їх переваги та недоліки. Ідентифіковано ключові проблеми вітчизняної системи менеджменту. Розроблено рекомендації щодо адаптації успішних зарубіжних практик менеджменту до умов українського ринку рекреаційних послуг.**

**Ключові слова:** менеджмент, рекреаційні підприємства, зарубіжний досвід, інновації, екологічний менеджмент, автоматизація.

### **Постановка проблеми**

Рекреаційні підприємства відіграють важливу роль у розвитку національної та регіональної економіки, сприяючи залученню інвестицій, створенню робочих місць та розвитку інфраструктури. Рекреаційна сфера України в довоєнний період активно розвивалась. Проте глобальні виклики з якими зіштовхнулася дана сфера діяльності мали вплив на формування систем менеджменту рекреаційних підприємств. Такі потужні форс-мажорні фактори як пандемія коронавірусу та воєнні дії в Україні внесли негативні зміни в діяльність рекреаційних підприємств. Разом із тим доцільно зауважити, що існуючі підходи до управління рекреаційними підприємствами в Україні часто не відповідають сучасним вимогам та міжнародним стандартам, що негативно впливає на конкурентоспроможність вітчизняної рекреаційної галузі на глобальному ринку. Зважаючи на це існує потреба в аналізованні вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств. Вітчизняний досвід розвитку рекреаційного менеджменту потребує порівняння із зарубіжними моделями для виявлення кращих практик і можливостей адаптації в Україні.

### **Актуальність дослідження**

З огляду на зростаючу важливість рекреаційної галузі, яка працює в умовах воєнного стану, питання ефективного управління рекреаційними підприємствами стає особливо актуальним. Розвиток рекреаційних підприємств сприятиме як фізичному так і ментальному здоров'ю населення. В умовах воєнного стану така складова має неабияке значення для збереження та розвитку людського капіталу країни. Крім того, глобальні тенденції сталого розвитку туризму й рекреації, а також необхідність модернізації управлінських систем в Україні роблять це дослідження вкрай важливим для забезпечення конкурентоспроможності галузі.

### Формулювання мети та завдання статті

Мета статті полягає у комплексному аналізі вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств та розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських практик в українській рекреаційній галузі. Основні завдання:

- порівняти вітчизняні та зарубіжні підходи до управління рекреаційними підприємствами, виявити їх переваги та недоліки;
- виявити ключові проблеми вітчизняної системи менеджменту;
- розробити рекомендації щодо адаптації успішних зарубіжних практик менеджменту до умов українського ринку рекреаційних послуг

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Тема розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств є досить актуальною, і багато науковців як в Україні, так і за кордоном досліджують цей напрям, серед них: Одрехівський М. В., Кифяк В.Ф., Бейдик О.О., J. Tribe, R. W. Butler, P. Kotler. Аналізування монографії Одрехівського М.В. дає підстави стверджувати, що автор свою увагу зосереджує на системному, синергетичному, гомеостатичному та синтелектуальному підходах до маркетингово-орієнтованого управління рекреаційними підприємствами [1].

Рекреаційний та туристичний менеджмент досліджує Кифяк В.Ф. [2]. Науковець у своїй праці [2] розглядає управління туристичними і рекреаційними підприємствами в Україні з акцентом на їхній стратегічний розвиток. Одним із основних факторів розвитку рекреаційних підприємств автор вбачає, є добробут населення, оскільки існує чіткий зв'язок між тенденцією розвитку туризму, загальним економічним розвитком і особистими доходами громадян.

Методику оцінювання природних чи інших туристичних ресурсів розроблено Бейдиком О.О. [3]. Науковець досліджує український рекреаційний потенціал, та робить акцент на управління природними рекреаційними ресурсами.

Дослідженнями стратегії розвитку підприємств у галузі рекреації та туризму займається і J. Tribe [4, 5]. J. Tribe запропонував економічні моделі для оцінювання ефективності різних рекреаційних послуг і підприємств. Запропоновані моделі слугуватимуть інструментом ухвалення обґрунтованих destinations (resort lifecycle). Дослідження R. W. Butler стосуються як управління рекреаційними ресурсами, так і розвитку туристичних підприємств [6]. Концепція життєвого циклу туристичної destinations [6] допомагає передбачити, як розвивається туристичний об'єкт з часом, від стадії відкриття до зрілості та можливого занепаду. Це дає змогу планувати своєчасні зміни для підтримання успішної діяльності підприємства, тобто сприяє розумінню динаміки розвитку рекреаційних підприємств та їх систем управління. Цінними дослідження R. W. Butler є ще й у тому, що він дослідив та запропонував як зменшити негативний вплив сезонності, яка є типовою проблемою для багатьох рекреаційних підприємств [7].

Разом із існуючими публікаціями та дослідженнями доцільно також розглядати і класичні напрацювання в сфері менеджменту та управління. Зокрема підходи Р. Kotler до маркетингу та управління можуть бути застосовані у розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств. Запропоновані рекомендації Р. Kotler [8, 9] щодо розробки маркетингових стратегій для рекреаційних підприємств, що включають сегментацію ринку, позиціонування бренду та маркетинг-мікс (4P: продукт, ціна, просування, місце) можуть бути використані для кращого залучення цільових клієнтів і підвищення рівня їх задоволеності.

Цікавим є підхід до розвитку систем менеджменту на засадах використання принципів сталого розвитку на місцевому рівні запропонований Torres-Delgado A. та Palomeque F. L на прикладі Каталонії (Іспанія) [10]. Досвід Іспанії у розвитку партнерства між державним та приватним секторами в туристичній галузі розглянуто в праці Zapata M. J., та Hall C. M. [11].

Інноваційні практики управління в туристичній галузі, включаючи досвід європейських країн та США розглянуто в працях Dwyer L., Edwards D., Mistilis N., Roman C., та Scott N. [13] та Tussyadiah I. P., Jung T. H., та Dieck M. C. [14].

Сучасні технології, використання штучного інтелекту створюють можливості для розвитку практично усіх сфер діяльності, рекреаційна сфера не є винятком, тому є багато наукових досліджень [15,16,17] щодо використання штучного інтелекту для розвитку складових елементів систем менеджменту рекреаційних підприємств.

Американський досвід розширення готельних мереж через міжнародний франчайзинг розглянуто в праці Alon I., Ni, L., та Wang Y. [18].

Азіатський досвід на прикладі Південної Кореї досліджував Kim D. Y. [20], який акцентує увагу на використанні смарт-технологій у туризмі, таких як смарт-готелі та інноваційні туристичні маршрути, ролі *Big Data* у прогнозуванні поведінки туристів і покращенні управління потоками туристів, застосуванні штучного інтелекту для створення персоналізованих пропозицій і рекомендацій. Разом із дослідженням досвіду Південної Кореї буде цікавим і досвід Японії щодо розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств. Нага Т. [22] у своїй пропонує підхід до розуміння туристичної індустрії Японії, аналізуючи не тільки економічні аспекти, але й глибокі культурні та соціальні фактори, що впливають на туризм. Автор приділяє особливу увагу ролі держави в розвитку туризму та її тісній співпраці з приватним сектором.

Прикладні аспекти наукових праць проаналізованих науковців можуть бути використані як основа для стратегічного планування, оптимізації маркетингових процесів, покращення управління ресурсами та впровадження інноваційних підходів до розвитку. Однак, недостатньо вивчено питання адаптації зарубіжного досвіду в українському контексті, що потребує глибшого аналізу.

### **Викладення основного матеріалу**

Проведений аналіз літературних джерел [1-11] дає підстави стверджувати, що система менеджменту рекреаційного підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які між собою взаємодіють і спрямовані на ефективне управління організацією, що надає послуги у сфері відпочинку та оздоровлення. До таких елементів належить: стратегічне планування, організаційна структура, операційний менеджмент, управління людськими ресурсами, фінансовий менеджмент, маркетинг, управління якістю, інноваційний менеджмент. На формування та взаємодію відповідних елементів будуть мати вплив чинники, які відповідають специфіці галузі, а саме: сезонність попиту, висока залежність від природних та культурних ресурсів, особливості психології споживачів рекреаційних послуг.

Управління рекреаційними підприємствами в Україні на засадах використання системного підходу де всі елементи працюють як єдине ціле утруднюється через:

- недостатню гнучкість організаційних структур;
- обмежене використання сучасних методів мотивування персоналу;
- слабку інтеграцію екологічного менеджменту в загальну систему управління;
- недостатнє використання сучасних аналітичних інструментів для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;
- низький рівень інноваційної активності багатьох рекреаційних підприємств.

Огляд та аналіз літературних джерел [4-7] дозволив визначити три підходи до ідентифікування особливостей зарубіжного досвіду розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств, а саме: європейський підхід, американський підхід та азіатський підхід.

Європейський підхід, який ідентифікований на засадах аналізування зарубіжного досвіду Італії, Іспанії, Франції базується на передових практиках у сфері менеджменту рекреаційних підприємств [10-12, 17]:

- впровадження концепції сталого розвитку в управління рекреаційними ресурсами;

- активне використання технологій *Big Data* для аналізу поведінки споживачів та оптимізації послуг;

- інтеграція принципів соціальної відповідальності в систему менеджменту.

- Американський підхід до управління рекреаційними підприємствами характеризується [14-17]:

- високим рівнем стандартизації процесів управління;

- розвинутою системою франчайзингу в рекреаційному бізнесі;

- активним використанням інноваційних технологій, включаючи віртуальну та доповнену реальність;

- орієнтацією на персоналізацію послуг з використанням штучного інтелекту.

Азіатський підхід був сформований на засадах аналізування зарубіжного досвіду зокрема Японії, Сінгапуру та Південної Кореї, які демонструють унікальні підходи до розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств [19-22]:

- впровадження концепції «омотенаші» (японська філософія гостинності) в систему управління;

- розвиток «розумних» курортів з високим рівнем автоматизації процесів;

- інтеграція традиційних культурних практик у сучасні системи менеджменту;

- активне використання роботизації та інтернету речей в управлінні рекреаційними об'єктами.

Аналіз європейського, американського та азіатського підходів [10-22] дозволив визначити спільні та відмінні характеристики з вітчизняним досвідом [1-3, 23] розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств (рис. 1).

Представлений порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств створює можливості для виділення ключових переваг, які мають іноземні країни в системах менеджменту, а саме [10-22]:

- високий рівень автоматизації процесів управління;

- ефективні системи управління якістю;

- розвинені програми лояльності та персоналізації послуг;

- активне використання екологічного менеджменту.

Огляд та аналіз літературних джерел [1-23] сприяв формуванню напрямків, які доцільно розвивати в Україні та впроваджувати в діяльність рекреаційних підприємств з метою розвитку їх систем менеджменту (табл.)

### **Висновки**

Проведений аналіз літературних джерел [1-23] дає підстави стверджувати, що для управління рекреаційними підприємствами буде доречним системний підхід. Разом із тим з метою розвитку систем менеджменту вітчизняних рекреаційних підприємств актуальним є впровадження інноваційних технологій, підвищення якості послуг, впровадження екологічного менеджменту, розвиток партнерських відносин, вдосконалення маркетингових стратегій. При цьому доцільно зауважити, що важливо також адаптувати досягнення міжнародного досвіду до специфіки конкретного регіону чи підприємства, щоб досягти максимальних результатів.

### **Перспективи подальших досліджень**

Перспективами подальших досліджень полягатимуть у дослідженні особливостей впровадження нових технологій, таких як *Big Data*, штучний інтелект, роботизація в управлінні рекреаційними підприємствами.



Рис. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку систем менеджменту рекреаційних підприємств (сформовано з використанням [1-23])

Таблиця

**Рекомендації щодо вдосконалення систем менеджменту вітчизняних рекреаційних підприємств**

| Напрямки вдосконалення                | Сутність                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження інноваційних технологій: | Розвиток систем автоматизації управління ( <i>ERP, CRM</i> ), використання технологій <i>Big Data</i> для аналізу клієнтського досвіду, впровадження мобільних додатків для взаємодії з клієнтами.                       |
| Підвищення якості послуг              | Впровадження міжнародних стандартів управління якістю (ISO 9001, ISO 14001), розробка та реалізація програм постійного вдосконалення якості послуг, створення системи збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів.  |
| Впровадження екологічного менеджменту | Впровадження систем екологічного менеджменту розробка та реалізація програм енергоефективності та ресурсозбереження, інтеграція принципів сталого розвитку в стратегію підприємства.                                     |
| Розвиток партнерських відносин:       | Активна участь у професійних асоціаціях та обмін досвідом, розвиток співпраці з освітніми закладами для підготовки кваліфікованих кадрів, створення стратегічних альянсів з іншими учасниками ринку рекреаційних послуг. |
| Вдосконалення маркетингових стратегій | Розвиток <i>digital</i> -маркетингу та присутності в соціальних медіа, створення персоналізованих пропозицій на основі аналізу даних про клієнтів, впровадження програм лояльності з використанням сучасних технологій.  |

### Список літератури

1. Одрехівський М. В. Маркетингово-орієнтоване управління рекреаційними інноваційними підприємствами: монографія. Дрогобич: РВ ДДПУ, 2009. 488 с.
2. Кишак В. Ф. Організація туристичної діяльності: підручник. Чернівці: Книги-XXI, 2003. 300 с.
3. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристичні ресурси України: методологія і методика аналізу, термінологія, районування: монографія. Київ: Вид.-поліграф. центр «Київ. університет», 2001. 395 с.
4. Tribe J. The economics of recreation, leisure and tourism. London: Routledge, 2015.
5. Tribe J. Strategy for tourism. Goodfellow Publishers, 2016.
6. Butler R. W. The tourism area life cycle: Vol. 1. Applications and modifications. Channel View Publications, 2006.
7. Butler R. W. Tourism and sustainability: A research perspective. Goodfellow Publishers, 2018.
8. Kotler P. Marketing for hospitality and tourism. Prentice Hall, 2016.
9. Kotler P., Bowen J. Marketing in travel and tourism. Routledge, 2017.
10. Torres-Delgado A., Palomeque F. L. Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research*. 2014. Vol. 49. P. 122–137.
11. Zapata M. J., Hall C. M. Public–private collaboration in the tourism sector: Balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. The Spanish case. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. 2012. Vol. 4, No. 1. P. 61–83.
12. Font X., Guix M., Bonilla-Priego M. J. Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*. 2016. Vol. 53. P. 175–186.
13. Dwyer L., Edwards D., Mistilis N., Roman C., Scott N. Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*. 2009. Vol. 30, No. 1. P. 63–74.
14. Tussyadiah I. P., Jung T. H., tom Dieck M. C. Embodiment of wearable augmented reality technology in tourism experiences. *Journal of Travel Research*. 2018. Vol. 57, No. 5. P. 597–611.
15. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 71. P. 41–50.
16. Tussyadiah I. P., Miller G. Perceived impacts of artificial intelligence and responses to positive behaviour change intervention. In: *Information and Communication Technologies in Tourism 2019*. Springer, Cham, 2019. P. 359–370.
17. Mariani M., Baggio R., Fuchs M., Höpken W. Business intelligence and big data in hospitality and tourism: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018. Vol. 30, No. 12. P. 3514–3554.
18. Alon I., Ni L., Wang Y. Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*. 2012. Vol. 31, No. 2. P. 379–386.
19. Choo Y. M., Ho J. M. Robotics in the hospitality industry: Exploring applications for hotels in Singapore. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 76. P. 222–230.
20. Kim D. Y. Innovation and technology in Korean tourism. Routledge, 2021.
21. Mura P., Khoo-Lattimore C. (Eds.). *Hospitality and tourism in Asia Pacific: Case study research*. Springer, 2018.
22. Hara T. *Tourism management in Japan: An overview and analysis*. Springer Nature, 2020.
23. Ткаченко Т. І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.

### Reference

1. Odrekhivskiy, M. V. (2009). *Marketing-oriented management of recreational innovative enterprises: Monograph*. Drohobych: RV DDPU.
2. Kyfiak, V. F. (2003). *Orhanizatsiia turychnoi diialnosti: Pidruchnyk* [Organization of tourism activities: Textbook]. Chernivtsi: Knyhy-XXI.
3. Beidyk, O. O. (2001). *Rekreatsiino-turystychni resursy Ukrainy: Metodolohiia i metodyka analizu, terminolohiia, raionuvannia* [Recreational and tourist resources of Ukraine: Methodology and analysis, terminology, zoning]. Kyiv: Vydavnychi-polihrafichnyi tsentr "Kyivskiy universytet."
4. Tribe, J. (2015). *The economics of recreation, leisure and tourism*. London: Routledge.
5. Tribe, J. (2016). *Strategy for tourism*. Goodfellow Publishers.

6. Butler, R. W. (2006). *The tourism area life cycle: Vol. 1. Applications and modifications*. Channel View Publications.
7. Butler, R. W. (2018). *Tourism and sustainability: A research perspective*. Goodfellow Publishers.
8. Kotler, P. (2016). *Marketing for hospitality and tourism*. Prentice Hall.
9. Kotler, P., & Bowen, J. (2017). *Marketing in travel and tourism*. Routledge.
10. Torres-Delgado, A., & Palomeque, F. L. (2014). Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research*, 49, 122-137.
11. Zapata, M. J., & Hall, C. M. (2012). Public-private collaboration in the tourism sector: Balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4(1), 61-83.
12. Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175-186.
13. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63-74.
14. Tussyadiah, I. P., Jung, T. H., & tom Dieck, M. C. (2018). Embodiment of wearable augmented reality technology in tourism experiences. *Journal of Travel Research*, 57(5), 597-611.
15. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50.
16. Tussyadiah, I. P., & Miller, G. (2019). Perceived impacts of artificial intelligence and responses to positive behavior change intervention. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2019* (pp. 359-370). Springer, Cham.
17. Mariani, M., Baggio, R., Fuchs, M., & Höepken, W. (2018). Business intelligence and big data in hospitality and tourism: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3514-3554.
18. Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 379-386.
19. Choo, Y. M., & Ho, J. M. (2019). Robotics in the hospitality industry: Exploring applications for hotels in Singapore. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 222-230.
20. Kim, D. Y. (2021). *Innovation and technology in Korean tourism*. Routledge.
21. Mura, P., & Khoo-Lattimore, C. (Eds.). (2018). *Hospitality and tourism in Asia Pacific: Case study research*. Springer.
22. Hara, T. (2020). *Tourism management in Japan: An overview and analysis*. Springer Nature.
23. Tkachenko, T. I. (2009). *Stalyi rozvytok turyzmu: Teoriia, metodolohiia, realii biznesu: Monohrafiia* [Sustainable tourism development: Theory, methodology, business realities: Monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.

**Pshyk-Kovalska O.O., Goi Y. R.**

Lviv Polytechnic National University

Department of Management and International Business

#### **DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SYSTEMS OF RECREATION ENTERPRISES**

© Pshyk-Kovalska O.O., Goi Y. R., 2024

**The article presents a comprehensive examination of domestic and international experiences in developing management systems for recreational enterprises. A thorough comparative analysis was conducted, focusing on approaches to managing recreational enterprises in Europe (with case studies from Italy, Spain, and France), the United States, and Asia (exemplified by Japan, Singapore, and South Korea). This analysis facilitated the identification of strengths, weaknesses, and both shared and distinctive features when compared to domestic practices.**

The research highlights several common trends in the management of recreational enterprises globally. These include the increasing significance of information technologies in operational management, a growing emphasis on environmental sustainability, and a sharp focus on enhancing service quality and overall customer experience. These shared characteristics underscore the global nature of certain challenges and opportunities in the recreational sector.

Through an extensive review of literary sources, the study identified key issues confronting Ukrainian recreational enterprises. The domestic management system is notably characterized by inadequate automation, insufficient integration of environmental management practices, and limited utilization of modern analytical tools. In stark contrast, foreign systems exhibit advanced levels of process automation, successful implementation of Big Data technologies, and innovative applications of robotics and artificial intelligence.

Based on these findings, the study concludes that there is a pressing need to adapt successful international practices to the unique conditions of the Ukrainian recreational services market. The article proposes a series of recommendations aimed at enhancing management practices. These include the strategic implementation of innovative technologies, concerted efforts to improve service quality, the development of robust partnership networks, and the integration of comprehensive environmental management systems.

The authors argue that implementing these recommendations will significantly boost the competitiveness of domestic recreational enterprises in the global market. Moreover, these improvements are expected to play a crucial role in preserving human capital during challenging economic periods, a factor of particular importance in the current Ukrainian context.

Looking ahead, the article outlines promising avenues for future research. These include in-depth investigations into the nuances of implementing cutting-edge technologies such as Big Data analytics, artificial intelligence systems, and robotics within the management frameworks of recreational enterprises. Such studies will be instrumental in guiding the sector's technological evolution and ensuring its long-term sustainability and competitiveness.

**Keywords:** management, recreational enterprises, foreign experience, innovations, environmental management, automation.