

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Географічний факультет  
Кафедра туризму

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри туризму

---

проф. Мальська М.П.  
„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**Макар Марія-Діана Петрівна**

**Європейський досвід організації МІСЕ-туризму  
та можливості його адаптації в Україні**

Магістерська робота

Спеціальність 242 Туризм і рекреація  
Спеціалізація – Міжнародний туризм

Науковий керівник –  
кандидат економічних  
наук, доцент  
Грицишин Анна Тарасівна

---

(підпис магістра)

---

(підпис)

ЛЬВІВ – 2025 рік

Львівський національний університет імені Івана Франка

Географічний факультет

Кафедра туризму

***Пояснювальна записка***

до магістерської (кваліфікаційної) роботи

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему :

**Європейський досвід організації МІСЕ-туризму  
та можливості його адаптації в Україні**

Виконала:

студентка II курсу, групи ГРТМ-22с  
Спеціальності 242 Туризм і рекреація

ОПП Міжнародний туризм

(шифр і назва напрямку)

Макар М.-Д. П.

(прізвище та ініціали)

Керівник доц. Грицишин А. Т.

(прізвище та ініціали)

Рецензент доц. Кузенко Н. В.

(прізвище та ініціали)

ЛЬВІВ – 2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЕ-ТУРИЗМУ .....	7
1.1 Сутність, види та значення МІСЕ-туризму у світовій економіці .....	7
1.2 Основні принципи, моделі та учасники ринку МІСЕ-заходів .....	14
1.3. Аналіз провідних світових трендів та факторів, що впливають на розвиток МІСЕ-індустрії .....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЕ-ТУРИЗМУ .....	32
2.1. Огляд МІСЕ-ринків провідних європейських країн .....	32
2.2. Досвід впровадження інноваційних технологій, гібридних форматів та цифрових платформ в МІСЕ-індустрії Європи .....	40
2.3. Політика сталого розвитку та екологічні ініціативи в організації МІСЕ-заходів .....	46
РОЗДІЛ 3 МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЕ-ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ .....	53
3.1 Сучасний стан розвитку МІСЕ-туризму в Україні .....	53
3.2 Аналіз можливостей та викликів для імплементації європейських практик в Україні .....	61
3.3 Розробка стратегічних рекомендацій щодо адаптації європейського досвіду МІСЕ-туризму в Україні .....	68
ВИСНОВКИ .....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	81
ДОДАТКИ .....	87

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку міжнародного бізнесу туристична індустрія стає не лише важливою складовою економіки, а й одним із ключових чинників формування позитивного іміджу держави. Особливе місце у структурі туристичного ринку займає МІСЕ-туризм – форма ділового туризму, яка об'єднує проведення конференцій, конгресів, семінарів, виставок, ділових зустрічей, корпоративних подій. Саме цей сегмент туризму забезпечує значні економічні надходження, сприяє розвитку суміжних галузей – транспорту, готельного та ресторанного бізнесу, сфери послуг, ІТ-технологій та креативних індустрій.

Європа посідає провідні позиції у розвитку МІСЕ-індустрії, адже більшість глобальних подій проводяться саме у таких містах, як Берлін, Барселона, Париж, Лондон, Відень, Амстердам. Високий рівень організації, інфраструктури, сервісу та сталості європейських МІСЕ-дестинацій формує стандарти, на які орієнтуються країни світу. Для України, що перебуває на етапі відновлення економіки та інтеграції до європейського простору, вивчення та адаптація цього досвіду є надзвичайно актуальними.

Розвиток МІСЕ-туризму в Україні може стати потужним інструментом для просування країни як привабливої ділової дестинації, залучення інвестицій, стимулювання міжнародного співробітництва та створення нових робочих місць. Проте для цього необхідно врахувати особливості європейських практик, бар'єри впровадження, інституційні обмеження та розробити ефективні механізми адаптації, що відповідатимуть національним умовам. Саме тому дослідження європейського досвіду організації МІСЕ-туризму та визначення можливостей його імплементації в Україні є науково й практично важливим завданням.

**Мета роботи** – проаналізувати європейський досвід організації МІСЕ-туризму та розробити рекомендації щодо його адаптації до умов України для підвищення конкурентоспроможності національного туристичного ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- Розкрити сутність, види та значення МІСЕ-туризму у світовій економіці.
- Визначити основні принципи, моделі функціонування та учасників ринку МІСЕ-заходів.
- Проаналізувати сучасні тенденції розвитку глобальної МІСЕ-індустрії та чинники, що на неї впливають.
- Дослідити особливості організації МІСЕ-туризму у провідних європейських країнах (Німеччина, Франція, Іспанія, Великобританія).
- Розглянути інноваційні технології, цифрові платформи та гібридні формати, що використовуються у європейській МІСЕ-практиці.
- Оцінити політику сталого розвитку та екологічні ініціативи у сфері МІСЕ-заходів у Європі.
- Проаналізувати сучасний стан та потенціал розвитку МІСЕ-туризму в Україні.
- Визначити основні виклики та можливості імплементації європейського досвіду в українських умовах.
- Розробити стратегічні рекомендації щодо адаптації європейських практик організації МІСЕ-туризму в Україні.

**Об'єкт дослідження** – процес організації та функціонування МІСЕ-туризму як складової туристичної індустрії.

**Предмет дослідження** – європейський досвід організації МІСЕ-туризму та можливості його адаптації до соціально-економічних умов України.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**: аналітичний (для вивчення теоретичних засад МІСЕ-туризму та узагальнення наукових джерел); порівняльний (для аналізу

особливостей функціонування МІСЕ-ринків у європейських країнах); системний підхід (для дослідження взаємозв'язку між учасниками ринку, державними інституціями та бізнесом); SWOT-аналіз (для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку МІСЕ-туризму в Україні); метод узагальнення і синтезу (для формулювання висновків та рекомендацій щодо адаптації європейського досвіду).

**Інформаційну базу роботи становлять:** наукові праці українських та зарубіжних авторів у галузі туризму, маркетингу та менеджменту; законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність у сфері туризму.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи магістра пройшли апробацію на конференції, за результатами якої опубліковано наступні тези:

Макар Д., Грицишин А. Цифрові технології організації МІСЕ-заходів: європейський досвід та перспективи для України. Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: матеріали ХІХ міжнародної наукової конференції. Львів, 2025. С. 191-194.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра викладена на 92 сторінці друкованого тексту, ілюструється 2 рисунками і 2 таблицями та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЕ-ТУРИЗМУ

#### 1.1. Сутність, види та значення МІСЕ-туризму у світовій економіці

У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічних соціально-економічних трансформацій туризм стає однією з найважливіших сфер світового господарства. Впродовж останніх десятиліть він еволюціонував від класичного рекреаційного формату до багатофункціональної галузі, що охоплює культурний, освітній, медичний, екологічний і, особливо, діловий напрям. Однією з найперспективніших форм ділового туризму виступає МІСЕ-туризм, який поєднує організацію та проведення професійних зустрічей, конференцій, виставок і стимулюючих подорожей.

Абревіатура МІСЕ (від англ. Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions/Events) позначає комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб корпоративних клієнтів, бізнес-асоціацій та організацій у проведенні комунікаційних подій. На відміну від масового туризму, МІСЕ зорієнтований не на індивідуальний відпочинок, а на створення умов для професійної взаємодії, обміну знаннями, презентації товарів і послуг, розвитку партнерства та підвищення лояльності персоналу чи клієнтів [7, с.123].

У структурі МІСЕ виділяють чотири основні компоненти, кожен із яких має власну специфіку:

1. Meetings (зустрічі) – це ділові заходи, що передбачають зібрання фахівців однієї компанії або галузі для обговорення спільних питань, стратегічних планів, підбиття підсумків, навчання персоналу тощо. Формат може варіюватися від внутрішніх зборів до міжнародних симпозіумів.
2. Incentives (інсентив-тури) – це мотиваційні подорожі, організовані компаніями для стимулювання співробітників, партнерів або дистриб'юторів. Головна мета – підвищення мотивації, командного

духу, відданості бренду. Такі програми поєднують елементи відпочинку, культурних подій та корпоративної культури.

3. Conferences (конференції, конгреси, семінари) – масштабні наукові чи професійні зібрання, метою яких є обмін знаннями, презентація інновацій, обговорення стратегічних питань розвитку галузей. Часто вони відбуваються під егідою міжнародних організацій або професійних спілок.

4. Exhibitions (виставки, ярмарки, експо-заходи) – події, орієнтовані на демонстрацію продукції, послуг чи досягнень компаній. Виставкові заходи виконують важливу маркетингову функцію – формують імідж країни, розширюють ринки збуту, сприяють розвитку ділових зв'язків [4, с.61].

Історія становлення МІСЕ-туризму сягає кінця ХІХ – початку ХХ століття, коли у провідних країнах Європи та Північної Америки почали активно проводитися торговельні виставки, промислові ярмарки та міжнародні конгреси. Саме в цей період з'явилися перші спеціалізовані виставкові центри – у Лейпцигу, Парижі, Лондоні, Чикаго, що стали основою для формування індустрії ділових подій.

У повоєнний період (1950–1970-ті роки) світ пережив бурхливе економічне зростання, розширення міжнародної торгівлі та інтенсивний розвиток транспортної інфраструктури. Ці чинники стали каталізаторами для масового поширення ділових поїздок. З'являються перші професійні організатори конференцій (PCO), формуються міжнародні асоціації, такі як ICSSA (1963), MPI (1972), SITE (1973), які заклали стандарти організації подій та започаткували професіоналізацію галузі [3].

1980–1990-ті роки стали етапом глобалізації МІСЕ-індустрії. Активно розвиваються нові ринки – Азія, Близький Схід, Латинська Америка. Водночас посилюється роль держав у просуванні власних дестинацій. В Європі створюються національні конвеншн-бюро (у Великобританії, Франції,

Німеччині, Іспанії), які починають системно формувати бренд країни як місця для ділових подій.

На початку XXI століття розвиток інформаційних технологій, глобальних комунікацій і цифрових платформ суттєво змінив характер МІСЕ-туризму. З'явилися онлайн-реєстрація учасників, віртуальні презентації, мобільні застосунки для нетворкінгу, аналітичні сервіси на базі big data, що підвищили ефективність управління подіями. Пандемія COVID-19 (2020–2021 рр.) стала переломним моментом – відбулася стрімка гібридизація форматів, коли конференції поєднують офлайн- та онлайн-участь, а поняття “meeting” набуває нової технологічної форми.

Після 2022 року світова МІСЕ-індустрія вступила у фазу відновлення та сталого розвитку. Ключовими пріоритетами стали екологічність, інклюзивність, соціальна відповідальність і цифровізація. Європейські дестинації (Берлін, Відень, Копенгаген, Барселона) активно впроваджують концепцію «Green Meetings», орієнтуючись на зменшення вуглецевого сліду, повторне використання матеріалів, скорочення відходів та підтримку місцевих громад [1].

Поступово відбувається зміна парадигми МІСЕ-туризму: від комерційної орієнтації – до стратегічного інструменту соціально-економічного розвитку територій. Ділові події стають не лише засобом отримання прибутку, а й платформою для інноваційного обміну, міжкультурного діалогу та просування національного бренду.

МІСЕ-індустрія є одним з найбільш динамічних та прибуткових секторів світової економіки, що генерує багатомільярдні доходи та демонструє стабільні прогнози зростання.

У межах сучасної індустрії ділового туризму МІСЕ-заходи відрізняються за масштабом, цільовою аудиторією, організаторами та економічними завданнями. Класифікація подій дозволяє визначити їхню специфіку, рівень впливу на економіку дестинацій та особливості організації.

Загалом виділяють чотири основні типи МІСЕ-заходів – корпоративні, асоціативні, державні та некомерційні (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація МІСЕ-заходів за організаційно-функціональними ознаками \*

Тип заходу	Основні організатори	Мета проведення	Приклади подій	Характерні риси
Корпоративні	Приватні компанії, транснаціональні корпорації, холдинги	Підвищення ефективності бізнесу, розвиток партнерських зв'язків, мотивація персоналу	Тренінги, інсентив-тури, презентації продукції, корпоративні конференції, тимбілдинги	Високий рівень фінансування, спрямованість на бренд і корпоративну культуру, елементи PR
Асоціативні	Професійні спілки, галузеві об'єднання, наукові товариства	Обмін знаннями, розвиток професійних стандартів, поширення досвіду	Конгреси, форуми, симпозіуми, міжнародні конференції	Значна кількість учасників, регулярність проведення, академічно-науковий характер
Державні	Органи влади, міжурядові структури, міжнародні організації	Політична комунікація, економічне співробітництво, дипломатичні відносини	Саміти, міжурядові зустрічі, державні форуми, виставки під егідою уряду	Високий статус, протокольність, медійна увага, стратегічний вплив
Некомерційні	Благодійні фонди, громадські організації, культурні інституції	Соціальні ініціативи, просування суспільних ідей, культурна дипломатія	Культурні фестивалі, освітні проекти, благодійні форуми	Соціальна спрямованість, відкритість, залучення громади, партнерські джерела фінансування

\*Джерело: розроблено автором

Корпоративні заходи є найпоширенішою формою ділового туризму. Вони проводяться приватними компаніями для досягнення

внутрішньоорганізаційних цілей – презентації продукції, навчання персоналу, розвитку комунікації між підрозділами, посилення корпоративної культури. Такі події зазвичай фінансуються безпосередньо бізнесом і спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії. У світовій практиці корпоративні зустрічі становлять понад 60 % від загального обсягу MICE-заходів.

Асоціативні (професійні) події мають більш масштабний і відкритий характер. Їхніми організаторами виступають міжнародні асоціації, професійні спільноти або наукові інституції, а мета полягає у сприянні обміну досвідом, розвитку наукових контактів, стандартизації галузей. Прикладами є Всесвітні конгреси лікарів, економічні форуми, освітні саміти. Цей сегмент має стабільний попит завдяки щорічному циклу проведення подій, що сприяє формуванню довгострокових партнерських мереж між країнами.

Державні заходи охоплюють міжнародні саміти, урядові конференції, дипломатичні зустрічі та спеціалізовані виставки, організовані за підтримки органів влади. Вони відіграють важливу роль у реалізації зовнішньої політики, залученні інвестицій, укладанні двосторонніх угод. Такі події мають високий рівень безпеки, протокольності та інформаційного впливу. Приклади – Всесвітній економічний форум у Давосі, саміт G7, конференції ООН.

Некомерційні MICE-заходи є формою соціального та гуманітарного партнерства. Їхнє завдання – популяризація культурних і освітніх ініціатив, підтримка екологічних або благодійних проектів. Участь у них часто безкоштовна, а фінансування відбувається через гранти, пожертви або спонсорство. У європейських країнах подібні події активно підтримуються державою як елемент формування громадянського суспільства та культурної дипломатії [10].

MICE-туризм є не лише елементом індустрії гостинності, а й важливим компонентом міжнародних економічних зв'язків. Його діяльність виходить за межі традиційного туризму, оскільки сприяє створенню умов для інтеграції

бізнесу, інвестицій, науки та культури. Передусім, МІСЕ-індустрія виконує функцію каталізатора економічного зростання. Проведення масштабних конференцій чи виставок стимулює розвиток регіональної інфраструктури, сприяє підвищенню зайнятості населення, росту доходів готелів, ресторанів, транспортних компаній, поліграфії, рекламних агентств. Крім прямого фінансового ефекту, МІСЕ-туризм створює мультиплікативний ефект для економіки. Кожен долар, витрачений на організацію події, генерує кілька доларів у суміжних галузях. Наприклад, виставка чи форум спричиняє замовлення на транспортні перевезення, технічне забезпечення, рекламу, дизайн, цифрові технології, що формує ефект ланцюгової доданої вартості, що посилює економічну синергію. На міжнародному рівні МІСЕ-туризм виступає механізмом міждержавної економічної дипломатії. Через міжнародні форуми, саміти, конгреси відбувається обмін знаннями, презентація інновацій, налагодження партнерств між урядами, компаніями, університетами. Ділові події стають платформою для реалізації стратегічних проєктів, підписання угод про співпрацю, запуску інвестиційних ініціатив. Успішна організація великих міжнародних заходів зміцнює репутацію держави як відкритої, інноваційної та безпечної для бізнесу, що безпосередньо впливає на привабливість країни для туристів, інвесторів і партнерів. МІСЕ-туризм має соціально-культурну та освітню роль. Він сприяє поширенню інновацій, розвитку людського капіталу, міжкультурному діалогу. Через участь у конференціях і виставках відбувається передача знань, формування професійних спільнот, пошук нових форм співпраці між наукою і бізнесом. Таким чином, у системі міжнародних економічних відносин МІСЕ-туризм можна розглядати як модель економічної комунікації нового покоління, де головним ресурсом є інформація, мережеві зв'язки та інновації [2].

МІСЕ-туризм є потужним драйвером розвитку суміжних галузей економіки, створюючи ланцюгову додану вартість і стимулюючи модернізацію інфраструктури. МІСЕ-події проводяться протягом усього року,

забезпечуючи стабільне завантаження готельного, ресторанного та транспортного секторів.

1. Готельна індустрія. Для організації ділових заходів необхідна розвинена інфраструктура розміщення – бізнес-готелі, конгрес-центри, апарт-готелі з конференц-залами, коворкінгами, технічним обладнанням. Саме МІСЕ-клієнти формують високий попит на преміум-категорії готелів (4–5 зірок), які здатні забезпечити комплексні послуги «під ключ». МІСЕ-туризм стимулює готелі до підвищення стандартів сервісу, впровадження технологій «розумних номерів», електронного бронювання, екологічних практик.

2. Транспортна сфера. Ділові подорожі потребують ефективної системи авіа-, залізничного та наземного сполучення. Тому розвиток МІСЕ-індустрії стимулює модернізацію аеропортів, створення нових авіарейсів, покращення логістики між містами та країнами.

3. Івент-індустрія. Саме МІСЕ-сегмент є основним замовником послуг організаторів подій, технічного забезпечення, дизайну, сценографії, перекладу, звуку, освітлення тощо. Зростання ділового туризму створює сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу – івент-агенцій, дизайнерських студій, ІТ-компаній.

4. Сфера послуг. Крім безпосередніх організаторів, МІСЕ-події залучають широкий спектр допоміжних сервісів: кейтеринг, поліграфію, рекламу, фото- і відеопродакшн, безпеку, страхування, клінінг [15].

Можна зробити висновки, що МІСЕ-туризм є однією з найбільш динамічних і перспективних складових світового туристичного ринку. Його сутність полягає у поєднанні ділової активності, комунікацій, інновацій та культурного обміну. У межах глобальної економіки МІСЕ-індустрія: виступає каталізатором розвитку суміжних секторів – готельного, транспортного, івент- та сервісного; забезпечує високий мультиплікативний ефект і вагомий внесок у ВВП держав; сприяє інтернаціоналізації бізнесу, підвищенню

конкурентоспроможності країн; виконує соціокультурну місію – формує позитивний імідж дестинацій, зміцнює міжнародну комунікацію, підтримує інноваційні процеси. Завдяки своїй багатовимірності МІСЕ-туризм перетворюється на стратегічний інструмент економічного розвитку, дипломатії та культурного партнерства.

## **1.2. Основні принципи, моделі та учасники ринку МІСЕ-заходів**

Успішний розвиток МІСЕ-туризму ґрунтується на системному підході, який передбачає гармонійне поєднання економічних, організаційних, соціальних та екологічних чинників.

Провідні міжнародні асоціації, зокрема ICSSA, MPI, SITE та UFI, наголошують, що МІСЕ-туризм – це не лише комерційна діяльність, а механізм багаторівневої взаємодії, який вимагає координації між усіма учасниками ринку. Можна виокремити п'ять ключових принципів, які визначають ефективність функціонування МІСЕ-сектору: інтеграція, партнерство, інноваційність, сталість і сервісна якість.

1. Принцип інтеграції. МІСЕ-туризм є міжгалузеву системою, що поєднує туризм, транспорт, готельний бізнес, культуру, освіту, інформаційні технології та комунікації. Тому головним завданням управління є створення єдиного інтегрованого середовища, у якому кожен учасник ланцюга створює додану вартість. Успішні дестинації (Берлін, Барселона, Відень) демонструють, що інтеграція туристичних, муніципальних та бізнес-структур дає змогу забезпечити синергію та стабільний розвиток галузі [3].

2. Принцип партнерства. Організація МІСЕ-заходів вимагає активної взаємодії між державними інституціями, місцевими громадами, приватним бізнесом, науковими установами та неурядовими організаціями. У європейській практиці реалізація цього принципу проявляється через створення конвеншн-бюро, які координують діяльність усіх зацікавлених сторін, здійснюють маркетинг дестинацій і підтримують учасників ринку.

Партнерство є запорукою ефективного управління ресурсами, підвищення конкурентоспроможності та формування спільного бренду країни чи міста.

3. Принцип інноваційності. Сучасний МІСЕ-ринок орієнтований на постійне впровадження нових технологій – від цифрових платформ управління подіями до аналітики даних, онлайн-реєстрації, гібридних форматів, AR/VR-презентацій. Інноваційність забезпечує не лише ефективність організації, а й привабливість дестинації для міжнародних клієнтів.

4. Принцип сталості. Сталість – один із головних трендів сучасного МІСЕ-туризму. Організатори подій дедалі частіше запроваджують «зелені» практики: мінімізацію відходів, використання відновлюваних ресурсів, скорочення вуглецевого сліду, локальні закупівлі. У багатьох європейських країнах діють програми «Green Meetings» та сертифікація ISO 20121, що встановлюють стандарти сталого менеджменту подій. Принцип сталості спрямований на збереження ресурсів і формування соціально відповідального іміджу індустрії.

5. Принцип сервісної якості. МІСЕ-туризм базується на високих очікуваннях клієнтів, тому якість обслуговування визначає конкурентоспроможність дестинації. Провідні країни ЄС мають стандартизовані системи оцінки якості МІСЕ-послуг (наприклад, німецька DIN EN ISO 9001:2015 для подієвого менеджменту), що дозволяють гарантувати стабільний рівень сервісу та підвищують довіру клієнтів.

Загалом, дотримання перелічених принципів забезпечує комплексний підхід до управління МІСЕ-сферою. Вони формують філософію індустрії, у якій людина, інновація та взаємодія стають головними елементами успіху.

Функціонування ринку МІСЕ-заходів передбачає наявність організаційної структури, яка забезпечує координацію діяльності різних суб'єктів. Залежно від рівня участі держави, приватного бізнесу та громадських організацій, у світі сформувалися три основні моделі управління

МІСЕ-індустрією: державна, змішана (публічно-приватна) та приватно-громадська.

1. Державна модель. Характерна для країн із централізованою економікою або сильним державним регулюванням туризму (наприклад, Китай, Сінгапур, Об'єднані Арабські Емірати). У цій моделі управління МІСЕ-ринком здійснюється через державні агентства або міністерства туризму, які визначають стратегію розвитку, фінансують інфраструктуру, координують міжнародну співпрацю. Перевагами моделі є:

- стабільне фінансування великих проєктів;
- інтеграція МІСЕ-політики з державними програмами економічного розвитку;
- забезпечення єдиного національного бренду.

Водночас недоліками є бюрократизм, низька гнучкість та слабка конкуренція, що може стримувати інновації.

2. Змішана (публічно-приватна) модель – найпоширеніший варіант у Європі. Вона поєднує державну підтримку та ініціативи бізнесу. Координація здійснюється через національні або регіональні конвеншн-бюро, які функціонують як неприбуткові організації, фінансовані частково з бюджетів, частково – зі внесків учасників ринку. Приклади – Germany Convention Bureau, VisitBritain, France Convention Bureau, Vienna Convention Bureau. Переваги цієї моделі:

- баланс між державною політикою і ринковими механізмами;
- ефективна система просування дестинацій на міжнародному рівні;
- можливість залучення інвестицій і партнерств.

Основною умовою ефективності є чіткий розподіл повноважень між державою, бізнесом і громадами. Такий підхід забезпечує конкурентність, прозорість і сталий розвиток галузі [2].

3. Приватно-громадська модель характерна для країн із високим рівнем розвитку підприємництва і громадянського суспільства (США, Канада,

Австралія, Нідерланди). Управління МІСЕ-ринком здійснюється через асоціації, торгово-промислові палати, професійні об'єднання, які самостійно формують стандарти, проводять навчання, займаються маркетингом. Держава лише створює правові та інституційні умови, але не втручається безпосередньо в організацію подій. Перевагами цієї моделі є:

- висока гнучкість і швидкість ухвалення рішень;
- інноваційність та ринкова орієнтація;
- формування сильної професійної культури та саморегуляції галузі.

Однак, за відсутності належного державного контролю, така модель може стикатися з проблемами координації, надмірної комерціалізації та нерівномірного розвитку регіонів.

Отже, змішана модель управління є найбільш ефективною для забезпечення сталого розвитку МІСЕ-індустрії. Вона дозволяє поєднати стратегічну роль держави з гнучкістю приватного сектору та ініціативністю громадських інституцій. Саме такий підхід сьогодні домінує в Європі й розглядається як найдоцільніший для імплементації в Україні.

Ринок МІСЕ-послуг є багатокомпонентною системою, що об'єднує державні, приватні та громадські структури, кожна з яких виконує окрему, але взаємопов'язану функцію. Від узгодженості дій цих учасників залежить конкурентоспроможність країни чи регіону на міжнародній арені, ефективність залучення інвестицій і розвиток туристичної інфраструктури. Держава є ключовим суб'єктом формування правових, фінансових та інституційних умов для розвитку МІСЕ-індустрії. Її функції охоплюють:

- нормативно-правове регулювання діяльності у сфері туризму та подієвого бізнесу;
- розробку стратегій розвитку МІСЕ-ринку на національному та регіональному рівнях;
- інвестиційну підтримку створення конгрес- і виставкової інфраструктури;

- міжнародне позиціонування країни як безпечної та привабливої дестинації для проведення подій [16].

У багатьох європейських країнах функціонують державні чи напівдержавні органи, що координують політику у сфері ділового туризму. Наприклад, у Німеччині – Germany Convention Bureau (GCB), у Франції – Atout France, у Великій Британії – VisitBritain Business Events. Вони діють у партнерстві з місцевими урядами, бізнесом і професійними асоціаціями, забезпечуючи стратегічну інтеграцію туризму в економічний розвиток [4].

Асоціації є своєрідними «мостами» між державою, бізнесом і науковою спільнотою. Вони розробляють стандарти діяльності, проводять сертифікацію, навчання, сприяють розвитку міжнародного партнерства. Такі об'єднання забезпечують:

- професійну саморегуляцію ринку (через кодекси етики та стандарти якості);
- обмін досвідом і статистикою між учасниками;
- підвищення кваліфікації фахівців через курси, форуми, тренінги;
- лобіювання інтересів галузі на рівні урядів і міжнародних інституцій.

Наприклад, у Німеччині активно працює EVVC (European Association of Event Centres), у Франції – UNIMEV (Union Française des Métiers de l'Événement), які представляють інтереси сотень компаній, пов'язаних із подієвою індустрією [7].

Професійні організатори конференцій є операційною основою MICE-ринку. Їх завдання полягає в повному циклі управління подією: від планування та логістики до маркетингу, акредитації учасників, PR і фінансового супроводу. PCO-компанії виступають посередниками між замовником події, державними органами, майданчиками та постачальниками послуг. У розвинених країнах (Німеччина, Велика Британія, Іспанія) вони мають високий рівень професіоналізації, працюють за міжнародними стандартами ICCA і ISO 9001, а їх діяльність нерідко сертифікується

галузевими об'єднаннями. Прикладами відомих операторів є MCI Group (Швейцарія), Kenes Group (Ізраїль), CWT Meetings & Events (США). Роль PCO особливо важлива у створенні позитивного іміджу дестинації – успішно організована міжнародна конференція чи форум стає найкращою рекламою для країни.

Окрему групу учасників становлять виставкові компанії та оператори конгрес-центрів, які забезпечують матеріально-технічну базу для проведення масштабних подій. Серед провідних європейських гравців – Messe Berlin, Reed Exhibitions, Fira Barcelona, Paris Expo Porte de Versailles. Їх діяльність включає не лише оренду площ і технічне обслуговування, а й маркетингове просування, дизайн стендів, продаж квитків, управління потоками відвідувачів. Участь виставкових операторів у міжнародних об'єднаннях (UFI, AIPC) сприяє уніфікації стандартів і підвищенню якості послуг.

Важливою інституційною ланкою MICE-ринку є Destination Management Organizations (DMO) та Convention and Visitors Bureaus (CVB) – офіси з розвитку та просування дестинацій. Їхня основна функція – маркетингова підтримка регіону як місця для проведення ділових подій. CVB діють за принципом «єдиного вікна» для всіх організаторів: вони надають інформацію про інфраструктуру, допомагають із логістикою, комунікацією з місцевою владою, забезпечують промоцію заходів на міжнародних виставках (IMEX, IBTM, ITB). Наприклад, Vienna Convention Bureau, Barcelona Convention Bureau, London Convention Bureau вважаються еталонними моделями співпраці бізнесу та міської влади. DMO і CVB є координуючою ланкою між усіма секторами MICE-ринку, виступаючи одночасно аналітичними, маркетинговими та дипломатичними агентами дестинації.

Розвиток MICE-індустрії у світі неможливий без діяльності міжнародних професійних об'єднань, які встановлюють стандарти, сприяють інтеграції національних ринків та формують глобальні тенденції [2].

ІССА – одна з найвпливовіших організацій у сфері ділового туризму, заснована у 1963 році в Амстердамі. Об'єднує понад 1000 членів зі 100+ країн світу: конференц-центри, РСО, асоціації, виставкові компанії. Головні напрями діяльності: ведення глобальної бази даних міжнародних подій; аналітичні звіти про тенденції ринку; підготовка фахівців і сертифікація; сприяння співпраці між урядами, бізнесом і академічними структурами. ІССА є головним джерелом статистики та рейтингів міст і країн за кількістю проведених міжнародних конгресів, що є показником престижу дестинації.

МРІ – глобальна асоціація професіоналів ділового туризму, заснована у 1972 році, з головним офісом у Далласі (США). Має понад 60 000 членів у 75 країнах. Місія МРІ – підвищення професійного рівня фахівців через навчання, сертифікацію, тренінги та розробку етичних стандартів. Організація проводить щорічні форуми (WEC), видає спеціалізовані видання та формує глобальну освітню платформу у сфері МІСЕ.

SITE – міжнародна організація, що спеціалізується на інсентив-туризмі (мотиваційних подорожах). Заснована у 1973 році, об'єднує понад 2500 учасників із 90 країн. Основна діяльність: розробка методології інсентив-програм; дослідження ефективності мотиваційних подорожей; сприяння сталому розвитку корпоративних заходів; сертифікація фахівців (CIS). SITE робить акцент на гуманістичному підході – поєднанні бізнес-результативності з культурною та соціальною цінністю подорожей.

UFI – міжнародне об'єднання виставкових операторів, засноване у 1925 році, яке сьогодні налічує понад 800 членів у 85 країнах. Воно формує глобальні стандарти для виставкової діяльності, здійснює акредитацію виставок, проводить моніторинг світових ринків і публікує щорічні звіти. UFI має важливу функцію у просуванні виставкової індустрії як інструменту міжнародної торгівлі, формуванні мережевих партнерств між організаторами виставок, експонентами та відвідувачами.

ЕСМ – європейська асоціація, що об'єднує понад 100 міст Європи, відповідальних за маркетинг, туризм і МІСЕ-напрямок. Організація сприяє обміну досвідом між міськими конвеншн-бюро, проводить аналітичні дослідження, просуває бренди міст на міжнародному ринку. Метою ЕСМ є підвищення конкурентоспроможності європейських destinations, розробка інноваційних стратегій міського розвитку та впровадження концепції «Smart Destination» [6].

Загалом міжнародні організації виконують роль інституційного каркасу МІСЕ-індустрії:

- задають стандарти якості та етики;
- створюють аналітичні бази даних;
- формують навчальні програми і сертифікації;
- забезпечують інтеграцію національних ринків у глобальну систему.

Їх діяльність сприяє професіоналізації ринку, гармонізації практик і підвищенню прозорості галузі. Для України участь у цих об'єднаннях є важливою умовою інтеграції у європейський та світовий простір ділового туризму.

Ефективність функціонування МІСЕ-індустрії безпосередньо залежить від узгодженої взаємодії всіх суб'єктів, що беруть участь у процесі створення, організації та реалізації подієвих заходів. МІСЕ-ринок не є вертикальною ієрархією, а радше мережевою системою партнерських зв'язків, у якій кожен учасник виконує свою роль, водночас залежачи від діяльності інших.

Ключовим елементом взаємодії виступає інституційна координація, яка забезпечується через destinations офіси (CVB, DMO), галузеві асоціації та професійних організаторів подій (PCO). Саме вони виступають посередниками між державними органами, бізнесом і споживачами послуг. У країнах Європи така система взаємодії побудована на принципах субсидіарності та прозорості: держава створює нормативне поле та фінансові

стимули, бізнес генерує інноваційні рішення й інвестиції, а громадські об'єднання забезпечують комунікацію та професійні стандарти.

Типовим механізмом співпраці є партнерська модель «Public–Private Partnership» (PPP), що передбачає залучення приватного сектору до реалізації державних стратегій розвитку МІСЕ-туризму. У межах цієї моделі муніципалітети передають частину функцій щодо просування дестинацій конвеншн-бюро, які об'єднують готелі, конгрес-центри, транспортні компанії, івент-агенції, виставкових операторів.

Іншим ефективним механізмом є кластерна взаємодія, коли у межах певної території формується об'єднання підприємств і установ, які працюють у сфері ділового туризму. МІСЕ-кластер поєднує готельєрів, операторів подій, транспортні компанії, університети, рекламні агентства, ЗМІ, що створює синергетичний ефект.

Важливу роль у взаємодії учасників відіграє цифрова інтеграція, що дозволяє обмінюватися даними про учасників подій, логістику, маркетинг, аналітику. Використання CRM-систем, платформ управління подіями (Cvent, EventMobi, Swarcard), а також аналітичних інструментів big data сприяє ефективнішій координації між організаторами, партнерами та клієнтами.

У сучасних умовах високої конкуренції між містами та країнами за право проведення міжнародних конференцій, виставок і корпоративних подій маркетинг дестинацій стає ключовим чинником успіху МІСЕ-індустрії. У більшості європейських країн функціонують спеціалізовані маркетингові структури – Convention Bureau, які реалізують комплексні стратегії просування дестинацій на глобальному ринку.

Мета таких стратегій полягає не лише в залученні нових подій, а й у формуванні довгострокового іміджу країни чи міста як центру ділової активності, інновацій та високої якості сервісу. Ефективність просування залежить від позиціонування дестинації, чіткого визначення її конкурентних переваг, узгодженості інформаційних кампаній та постійного моніторингу результатів.

Маркетинг МІСЕ-дестинацій включає кілька взаємопов'язаних напрямів:

1. Іміджевий маркетинг, спрямований на створення позитивного бренду міста. Він базується на комунікації через міжнародні медіа, участь у виставках (IMEX Frankfurt, IBTM Barcelona), організацію презентацій та інформаційних турів для РСО і асоціацій.
2. Івент-маркетинг, що полягає у просуванні конкретних подій, які підвищують впізнаваність дестинації. Проведення престижних міжнародних конгресів або тематичних виставок стає елементом довгострокової PR-стратегії, оскільки кожна успішна подія створює позитивний інформаційний ефект, який зміцнює репутацію країни.
3. Цифровий маркетинг – один із найдинамічніших напрямів просування. Використання офіційних сайтів CVB, соціальних мереж, онлайн-платформ і мобільних застосунків дозволяє залучати клієнтів у реальному часі, персоналізувати комунікацію, збирати аналітичні дані. У сучасній практиці активно використовуються технології SEO, контент-маркетинг, відеопрезентації, інтерактивні 3D-тури.
4. Маркетинг сталості, який відображає глобальні тенденції екологічної відповідальності. Європейські міста у своїх стратегіях акцентують на сталих практиках проведення подій – енергозбереженні, повторному використанні матеріалів, скороченні відходів, соціальній інклюзії. Такий підхід не лише приваблює організаторів міжнародних конгресів, а й формує новий стандарт поведінки у сфері МІСЕ [12].

Маркетингові стратегії у сфері МІСЕ-туризму виконують подвійну функцію: економічну – спрямовану на залучення інвестицій і подій, та іміджеву – орієнтовану на розвиток бренду дестинації як сучасного європейського центру бізнес-комунікацій. Їх успішна реалізація потребує системного підходу, міжсекторальної співпраці та узгодженості державної політики з ініціативами бізнесу.

Завдяки маркетинговим стратегіям МІСЕ-дестинації стають не лише місцем проведення подій, а й центрами міжнародного діалогу, партнерства й інновацій, що формує довгостроковий соціально-економічний ефект.

Таким чином, МІСЕ-індустрія постає як інтегрована система взаємодії економічних, соціальних та комунікаційних процесів, у якій головними факторами успіху є партнерство, професіоналізм і стратегічне бачення.

### **1.3. Аналіз провідних світових трендів та факторів, що впливають на розвиток МІСЕ-індустрії**

У сучасних умовах глобалізації, цифрової революції та посилення конкурентної боротьби між країнами МІСЕ-індустрія переживає глибоку трансформацію. Традиційна модель організації ділових заходів, яка ґрунтувалася на фізичній присутності учасників, поступово змінюється під впливом технологічних, соціальних, економічних і екологічних чинників. Сфера бізнес-туризму вже давно перестала бути простою платформою для зустрічей – вона стала інноваційною екосистемою комунікацій, де інформація, технології та досвід створюють нову форму взаємодії між людьми, організаціями та державами.

Після пандемії COVID-19, яка стала катализатором цифровізації у світовому туризмі, МІСЕ-ринок увійшов у фазу структурних змін. Організатори подій були змушені переосмислити свої підходи, знайти нові формати взаємодії з аудиторією та забезпечити гнучкість бізнес-моделей. Це призвело до виникнення комплексу глобальних тенденцій, які сьогодні визначають розвиток МІСЕ-індустрії у світі: гібридизація заходів, діджиталізація, персоналізація сервісу та сталий розвиток.

Одним із найпомітніших явищ останніх років є гібридизація заходів, тобто поєднання традиційних офлайн-подій із цифровими елементами онлайн-взаємодії. Такий формат забезпечує одночасну присутність фізичних і віртуальних учасників, розширює географію аудиторії, знижує витрати на подорожі та підвищує інклюзивність. Гібридні конференції, виставки та

форуми дозволяють залучати учасників із різних країн, що значно підвищує ефективність комунікації та зменшує бар'єри доступу до знань. Європейські DESTINAЦІЇ активно розвивають інфраструктуру для таких подій: конгрес-центри обладнуються студіями для стрімінгу, а організатори впроваджують інтерактивні платформи для мережевої взаємодії [12].

Паралельно з гібридизацією відбувається повномасштабна діджиталізація MICE-ринку, яка охоплює всі етапи організації подій – від планування до аналітики результатів. Цифрові технології стали невід'ємною частиною управління процесами: онлайн-реєстрація, мобільні додатки для учасників, автоматизоване бронювання готелів і квитків, системи електронного білетування, віртуальні виставкові павільйони. Ці інструменти забезпечують швидкість, зручність і прозорість організації, дозволяють збирати дані про поведінку учасників і аналізувати їх для підвищення ефективності майбутніх заходів.

Визначальною рисою сучасного ринку є персоналізація сервісу, яка стала можливою завдяки використанню аналітики даних і штучного інтелекту. Якщо раніше учасники подій отримували стандартний пакет послуг, то сьогодні акцент робиться на індивідуальних потребах: від налаштування контенту конференцій до створення особистих маршрутів пересування, програм нетворкінгу та підбору партнерів. Компанії, що працюють у сфері MICE, активно застосовують big data для виявлення інтересів клієнтів, прогнозування попиту й оптимізації ресурсів. Це дозволяє перетворювати звичайні події на інтелектуальні комунікаційні платформи, де кожен учасник отримує унікальний досвід.

Важливою тенденцією є сталий розвиток. Питання екологічної відповідальності, соціальної інклюзії та ефективного використання ресурсів стали центральними у стратегіях багатьох європейських DESTINAЦІЙ. Конференції, форуми та виставки дедалі частіше організуються з урахуванням принципів «зелених подій»: мінімізація відходів, відмова від пластику, використання енергоефективного обладнання, підтримка місцевих

постачальників. Міжнародні стандарти, такі як ISO 20121 «Sustainable Event Management», визначають нові підходи до планування та реалізації MICE-заходів. Сталість уже не розглядається як додатковий бонус – вона стала необхідною умовою конкурентоспроможності дестинацій у світовому ринку.

Загалом сучасні тренди свідчать про те, що MICE-індустрія переходить від моделі «масового зібрання» до концепції розумного досвіду (smart experience), у центрі якого – технології, люди та цінності сталості. Саме ці фактори формують нову логіку розвитку галузі у XXI столітті.

Визначальним чинником трансформації MICE-ринку став вплив технологій, який радикально змінив процеси організації та сприйняття ділових подій. Віртуальні заходи, доповнена та віртуальна реальність (AR/VR), великі дані (big data), штучний інтелект (AI) і мобільні застосунки створили нові формати комунікації та управління подіями.

Віртуальні події, які спочатку розглядалися як вимушена альтернатива офлайн-заходам, сьогодні стали самостійним сегментом ринку. Вони відкривають можливості для глобальної участі, інтерактивних сесій, використання мультимедійного контенту та гейміфікації. Платформи типу Hopin, Zoom Events, Webex, On24 забезпечують повний цикл управління подіями, включно з реєстрацією, квитками, нетворкінгом і аналітикою. Це робить події більш доступними, масштабними та економічно вигідними.

Технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) змінюють формат взаємодії з учасниками, дозволяючи створювати враження фізичної присутності у віртуальному середовищі. Виставкові компанії дедалі частіше використовують 3D-моделювання стендів, віртуальні тури залами та інтерактивні презентації, які підвищують залученість аудиторії [2].

Важливим є використання великих даних (big data), які дають змогу збирати й аналізувати інформацію про учасників, їхні інтереси, поведінку та зворотний зв'язок. Це допомагає організаторам оптимізувати програми, сегментувати аудиторію, прогнозувати відвідуваність і ефективніше управляти бюджетами. Аналітичні інструменти також дозволяють оцінювати

економічний та соціальний вплив подій на регіональний розвиток, що особливо важливо для державних структур і конвеншн-бюро.

Технології штучного інтелекту (AI) стали рушійною силою у створенні персоналізованого досвіду. AI-системи аналізують тисячі даних, автоматично формують програми участі, підбирають релевантні контакти для нетворкінгу, оптимізують логістику та підтримують комунікацію через чат-боти. У багатьох європейських містах (зокрема, у Копенгагені, Гаазі, Гельсінкі) створюються спеціальні інтелектуальні центри управління подіями, які забезпечують аналітичну підтримку всього циклу проведення заходів.

Важливою складовою технологічної еволюції стали мобільні застосунки, які перетворилися на універсальні інструменти для учасників. Через них можна реєструватися, спілкуватися, планувати зустрічі, отримувати навігацію та миттєві оновлення програми. Це створює ефект повної залученості та зручності, що підвищує якість досвіду і лояльність до бренду події.

MICE-індустрія є унікальною сферою, у якій поєднуються комерційні, комунікаційні та освітні функції, тому поведінка її споживачів постійно трансформується під впливом глобальних соціальних і технологічних процесів. У XXI столітті учасники ділового туризму – це не просто представники компаній, що подорожують задля роботи, а активні користувачі технологій, творчі професіонали й амбасадори брендів, які очікують від події не лише інформації, а й емоційного, інтелектуального та культурного досвіду.

Головною тенденцією останнього десятиліття є зміщення фокусу від формальних зустрічей до досвіду взаємодії. Учасники прагнуть брати участь у заходах, які не лише передають знання, а й створюють простір для натхнення, неформального нетворкінгу та особистісного розвитку. Це зумовило появу нових форматів – інтерактивних воркшопів, креативних лабораторій, тематичних квестів і освітніх подорожей, що поєднують елементи ділового спілкування та дозвілля [8].

Спостерігається зростання ролі емоційного компоненту та соціальної значущості подій. Люди все більше цінують можливість долучатися до заходів, які несуть додану суспільну користь: підтримують екологічні ініціативи, сприяють сталому розвитку, інклюзивності чи культурному обміну. Таким чином, діловий туризм набуває риси ціннісно орієнтованої діяльності, де мотивацією участі виступають не лише бізнес-результати, а й відчуття приналежності до глобальної спільноти.

Окремо варто відзначити зміну поколінь у структурі споживачів МІСЕ-послуг. Нове покоління професіоналів – «міленіали» та «покоління Z» – формує інший підхід до подорожей і комунікації. Для них пріоритетними є гнучкість, технологічність, автентичність та баланс між роботою й відпочинком. Вони обирають події, які дають можливість взаємодіяти через цифрові інструменти, створюють інтерактивний контент і водночас надають простір для самовираження. Тому організатори дедалі частіше звертаються до концепцій *bleisure* (*business + leisure*) – поєднання ділових поїздок із відпочинком, що сприяє підвищенню задоволеності учасників і лояльності до бренду події.

У контексті цих змін формується нова стратегія поведінки МІСЕ-організаторів: замість традиційного підходу «масового обслуговування» вони переходять до людиноцентричної моделі, де головною метою є створення унікального досвіду для кожного учасника. Подія перетворюється на комунікаційну екосистему, де знання, емоції, технології та культура зливаються у єдиний продукт [12].

Пандемія COVID-19 2020 року стала одним із найпотужніших каталізаторів змін у світовій туристичній і подієвій індустрії. МІСЕ-сектор зазнав глибокої кризи – скасування міжнародних форумів, виставок, конгресів і корпоративних зустрічей спричинило тимчасову втрату мільйонів робочих місць і колосальні економічні збитки. Проте саме пандемія стала імпульсом до переосмислення традиційних моделей діяльності та

народження нової постпандемічної парадигми розвитку МІСЕ-індустрії, яка базується на цифровізації, гнучкості, безпеці та стійкості.

Одним із найпомітніших наслідків пандемії стало переорієнтування з глобальних масштабів на локальні формати подій. Обмеження на подорожі та санітарні вимоги змусили організаторів шукати рішення для проведення зустрічей у межах країни або регіону. Це сприяло розвитку «мікроМІСЕ» – невеликих корпоративних заходів із вузькою аудиторією, орієнтованих на зміцнення внутрішніх зв'язків і командної культури. Поступово ці події стали невід'ємною частиною нової бізнес-культури, що цінує близькість, гнучкість і довіру.

Важливим наслідком стало масове впровадження гібридних і віртуальних форматів. Під час пандемії майже всі великі міжнародні форуми перейшли в онлайн – і це кардинально змінило сприйняття подій. Організатори усвідомили, що віртуальні платформи не є тимчасовим компромісом, а новою реальністю, яка розширює можливості ринку. Після зняття обмежень більшість компаній зберегли цифрові елементи у своїх заходах, поєднуючи живу присутність і віртуальну участь. Таким чином, пандемія дала початок сталому тренду гібридизації, який і сьогодні визначає стратегії провідних гравців.

Водночас постпандемічна епоха змінила підходи до безпеки та управління ризиками. Організатори змушені були впровадити нові стандарти – санітарний контроль, безконтактну реєстрацію, розширені страхові програми, планування потоків відвідувачів, систему перевірки сертифікатів. Безпека перетворилася на ключовий елемент якості події, а довіра – на головний актив дестинації.

Пандемія також сприяла переоцінці ролі соціальної відповідальності та сталості. Компанії, що проводять події, дедалі більше враховують вплив своїх заходів на громаду, екологію та економіку. Багато організацій почали підтримувати місцеві бізнеси, благодійні ініціативи, екологічні програми, підкреслюючи гуманістичну місію МІСЕ-індустрії. У результаті сектор став

не лише комерційним, а й соціально значущим інструментом розвитку регіонів [3].

Суттєвою трансформацією стало й зміщення акцентів у корпоративній культурі компаній-клієнтів МІСЕ. Якщо до 2020 року пріоритетом були глобальні конгреси, презентації та масові конференції, то після пандемії фокус змістився на внутрішню комунікацію, навчання, обмін досвідом і мотивацію персоналу. Зросла популярність корпоративних тренінгів, інсентив-турів та програм розвитку лідерства. Усе це засвідчує, що МІСЕ-події дедалі частіше розглядаються як інструмент підвищення людського капіталу.

Пандемія стала поштовхом до формування нової етики подорожей і споживання. Учасники заходів почали цінувати сталість, безпеку, інклюзивність і емоційний комфорт більше, ніж масштаб чи розкіш. Це означає, що майбутнє МІСЕ-сектору визначатимуть не кількісні, а якісні показники – глибина взаємодії, соціальна користь і рівень довіри між учасниками. Післяпандемічна епоха перетворила МІСЕ-індустрію на гнучку, адаптивну систему, здатну швидко реагувати на виклики. Замість традиційного підходу «великі події – великі прибутки» утвердився новий принцип – «розумні події – стійкий розвиток». Цей досвід став основою для переосмислення стратегій галузі, її переходу до більш збалансованої, цифрової та людиноцентричної моделі, яка сьогодні є домінуючою у Європі та світі [13].

Світова індустрія ділового туризму, або МІСЕ-сектор, функціонує в умовах, де її розвиток істотно залежить від зовнішніх впливів, зокрема геополітичних, економічних і екологічних. Геополітичні фактори включають зміни у міжнародному співробітництві, торгових угодах, безпекових ризиках, а також тенденцію до декількох центрів сили у глобальному просторі. Умови нестабільності або конфліктів значно впливають на рішення організаторів подій щодо вибору локацій, регіонів і дестинацій. Наприклад, у моменти загострення міжнародної політичної чи економічної напруженості ділова

мобільність суттєво скорочується, а витрати та логістика – ускладнюються. Це змушує операторів MICE-ринку обирати локації з високим рівнем безпеки, політичної стабільності та прозорою нормативною базою.

Економічні чинники відіграють важливу роль у формуванні попиту на MICE-заходи. Зростання міжнародного бізнесу, розширення глобальних корпорацій, збільшення бюджетів на навчання, нетворкінг, стимулювання персоналу (інсентив-тури) сприяють активному розвитку галузі. Наприклад, зростання ВВП у країнах з високим рівнем економічного розвитку створює передумови для проведення конференцій світового рівня, виставок і форумів. Проте економічні спади, інфляція, валютні ризики або кризи можуть негативно впливати на рішення компаній щодо витрат на ділові поїздки та участь у заходах. У таких умовах дестинації повинні пропонувати конкурентні тарифи, якісний сервіс та адаптовані продукти, щоб утримати і залучити організаторів.

Екологічні фактори стали все більш значущими у останні роки. Зростаюча увага до сталого розвитку, вуглецевого сліду подій, впливу на місцеві громади та природу вимагає від дестинацій і агентств прийняття «зелених» практик. Багато країн Європи вже впроваджують стандарти управління подіями з орієнтацією на HDI і ESG-показники: мінімізація відходів, енергоефективні рішення, залучення місцевих ресурсів. У таких умовах дестинації, які не адаптуються до екологічних вимог, ризикують втратити конкурентоздатність на глобальному ринку. Отже, екологічна свідомість стає не просто моральною опцією, а стратегічним фактором конкурентної переваги.

Можна зробити висновки, що розвиток MICE-індустрії формує не просто бізнес-сектор, а складну екосистему, в якій технології, люди, культура та економіка тісно переплетені. Геополітичні фактори задають рамки безпеки і політичної привабливості дестинацій; економічні – створюють ресурсну базу й стимулюють попит; екологічні – виступають критерієм сучасної відповідальності та сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЕ-ТУРИЗМУ

#### 2.1. Огляд МІСЕ-ринків провідних європейських країн

Європейський ринок ділового туризму (МІСЕ) залишається найбільш розвиненим у світі. Він формує понад 50 % глобального обсягу ринку МІСЕ, що свідчить про домінування континенту у сфері міжнародних подій, конгресів і виставок. Згідно з даними аналітичної компанії Grand View Research, у 2024 році європейський сегмент МІСЕ оцінювався у 437,37 млрд доларів США із прогнозом зростання до 751,49 млрд доларів США до 2030 року, що відповідає середньорічному темпу зростання (CAGR) 9,4 % [29]

У 2023 році європейський ринок МІСЕ займав понад 50% світового доходу ринку МІСЕ. Розширення бізнесу, громад та напрямків позитивно залежить від розміру та зростання європейського сектору МІСЕ. Курорти в цьому регіоні адаптуються до спеціалізованих готелів та послуг МІСЕ, оскільки заходи МІСЕ стають все більш поширеними в Європі. Ще більшою перевагою бронювання МІСЕ є диверсифікація готельних операцій. Наприклад, готель Grand Luxor в Іспанії надає послуги для проведення торгових виставок та експонатів, корпоративних стимулюючих заходів, емпіричних заходів, тимбилдингу тощо. Додатковими зручностями та послугами є високотехнологічне аудіовізуальне медіа та обладнання, синхронний переклад, брендинг та високошвидкісний доступ до Інтернету в номерах (Wi-Fi) [29].

У Європі компанії адаптуються до змін у трудових та економічних умовах, переглядаючи свою політику корпоративних подорожей та впроваджуючи нові технології витрат. Наприклад, індивідуальне бронювання МІСЕ-турів доступне від Europe Incoming, постачальника готелів, європейських екскурсій та наземних послуг. Він пропонує такі зручності, як

проживання від трьох до п'яти зірок, розкішний транспорт, розваги, управління проектами на місці тощо [29].

Термін «діловий туризм» описує послуги та зручності, що надаються мандрівникам під час ділових поїздок, такі як проживання та допомога в подорожах. Крім того, зростаюча робоча сила мілленіалів підживлює попит на відпочинок, що, ймовірно, сприятиме розширенню ринку. Наприклад, близько 90% мілленіалів подорожують для відпочинку, згідно з опитуванням щодо стану ділових поїздок у червні 2022 року. Крім того, майже 49% мілленіалів запланували відпустку навколо ділових поїздок або перетворили ділові поїздки на відпустку, щоб заощадити гроші на витратах на відпустку [29].

Європа традиційно залишається центром глобальних ділових зустрічей завдяки розвиненій транспортній системі, високій якості інфраструктури, стабільній політичній ситуації та багатому культурному контексту. Тут зосереджені провідні міжнародні конгресні центри, готелі бізнес-класу, логістичні вузли та організації, що підтримують MICE-сферу. За даними СБІ, Європа є найбільшим і найстабільнішим регіоном для проведення ділових заходів, на який припадає половина всіх світових подій MICE. Частка європейських країн досить стабільна. Велика Британія та Німеччина (рис.2.1) протягом багатьох років були найбільшими ринками MICE та ділових поїздок у Європі.

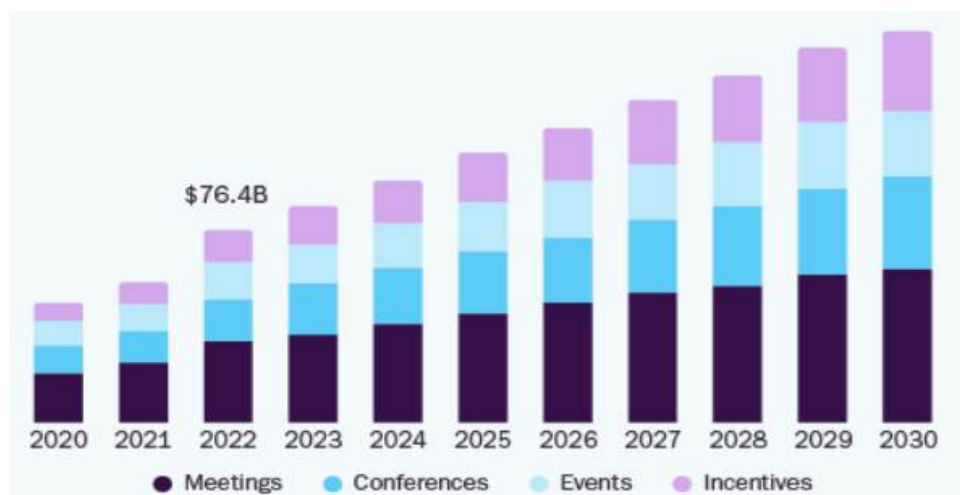


Рис.2.1. Ринок MICE у Німеччині [29]

Список очолює ринок Великої Британії з 4,5 млн вихідних МІСЕ-поїздок на рік, за ним одразу йде німецький ринок з 3,3 млн МІСЕ-поїздок. За цими двома лідерами йде Франція з 1,6 млн МІСЕ-поїздок. Швейцарія (країна, що не входить до ЄС), Іспанія та Італія посідають нижчі місця з аналогічною часткою відповідно 1,1 млн, 1,1 млн та 1,0 млн вихідних МІСЕ-поїздок (рис.2.2) [58].

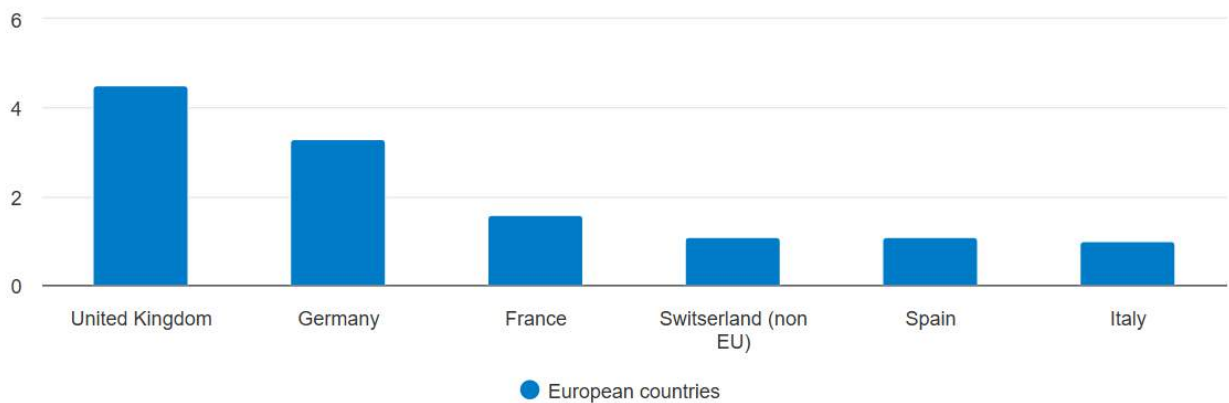


Рис.2.2. Виїзні МІСЕ-подорожі найважливіших європейських країн, млн виїзних подорожей за 2019 рік [58]

Сучасний європейський МІСЕ-ринок характеризується кількома ключовими тенденціями.

По-перше, це активна цифровізація галузі. Після пандемії COVID-19 більшість подій перейшли у формат гібридних зустрічей, які поєднують офлайн-та онлайн-участь. Наприклад, виставка IMEX Frankfurt 2025 залучила понад 13 000 учасників, було заброньовано більше 67 000 зустрічей [39].

По-друге, Європа є лідером упровадження принципів сталого розвитку у МІСЕ-індустрії. Багато DESTINAЦІЙ – Австрія, Данія, Німеччина, Франція, Нідерланди – впровадили стандарти ISO 20121, Green Meetings та ESG-підходи, які зменшують екологічний слід подій, стимулюють використання місцевих ресурсів і впроваджують принципи циркулярної економіки.

По-третє, розвиток МІСЕ у Європі підтримується інституційно. Кожна країна має власне Convention Bureau, яке виконує функції маркетингу

дестинацій, збору статистики, розробки стратегій сталості та просування бренду на міжнародних ринках. Саме завдяки такій структурі країни ЄС забезпечують стабільність і передбачуваність галузі навіть у періоди глобальної нестабільності.

Європейський МІСЕ-ринок – це не лише економічно потужний, але й інноваційний і соціально відповідальний сектор, який задає світові стандарти якості, сталості та сервісу. Його розвиток визначається синергією державної політики, приватного бізнесу й асоціацій індустрії, що формує ефективну модель управління, доцільну для адаптації в Україні.

Німеччина є одним із найуспішніших прикладів ефективної організації МІСЕ-туризму у Європі. Вона посідає 1-ше місце у Європі та 3-тє у світі за кількістю проведених міжнародних конференцій і конгресів за рейтингом ICCA [42]. Ключову роль у розвитку німецької МІСЕ-індустрії відіграє German Convention Bureau (GCB) – національна організація, створена 1973 року для просування бренду «Meetings made in Germany». GCB об'єднує понад 350 партнерів: конгрес-центри, готелі, туристичні агенції, регіональні офіси та виставкові оператори. Основні напрями діяльності бюро включають:

- міжнародний маркетинг Німеччини як МІСЕ-дестинації;
- організацію національних стендів на виставках IMEX Frankfurt, IBTM Barcelona;
- розробку стандартів сталості та інновацій у подієвій сфері;
- аналітичні дослідження тенденцій розвитку індустрії.

Згідно з аналізом IPK International, проведеним на замовлення GNTB та GCB у 2024 році, кількість міжнародних ділових поїздок з Європи до Німеччини зросла на 7,7 % у річному обчисленні з 11,1 млн до 11,9 млн. Враховуючи закордонні ринки, сегмент ділових поїздок зріс на 8,1 % до 14,65 млн поїздок до Німеччини. У 2024 році Німеччина залишається безумовно провідним напрямком ділових поїздок для європейців, і 20 % поїздок з Європи до Німеччини становили ділові поїздки [49].

MICE-індустрія у Німеччині має чітку державну підтримку. Федеральне міністерство економіки та захисту клімату (BMWK) фінансує низку стратегічних ініціатив, спрямованих на дослідження інноваційних форматів і сталий розвиток. Однією з найважливіших програм є «Future Meeting Space», яка розробляє моделі гібридних подій, досліджує поведінку учасників і впроваджує цифрові інструменти у планування заходів [41].

У 2024 році GCB уклало партнерство з PCMA (Professional Convention Management Association) для розвитку штучного інтелекту (AI) у плануванні дестинацій і покращення аналітики ринку [48]. Це партнерство стало одним із перших у світі прикладів використання AI-інструментів для стратегічного управління MICE-дестинаціями.

Інфраструктура Німеччини є однією з найпотужніших у світі. У країні функціонує понад 40 великих конгрес-центрів і виставкових майданчиків, серед яких:

- Messe Frankfurt – один із найбільших виставкових комплексів світу (понад 367 000 м<sup>2</sup>, понад 250 подій щороку) [45]
- Messe Berlin – майданчик, на якому щороку проводиться понад 130 000 подій, зокрема міжнародна туристична виставка ITB Berlin [43]
- ICM Munich – сучасний конгрес-центр, що приймає інноваційні форуми, виставки та технологічні конференції [38]

Три головні міста німецького MICE-ринку – Берлін, Франкфурт і Мюнхен – формують стратегічну інфраструктурну вісь країни. Берлін – політична столиця та культурний центр, відомий своєю багатофункціональністю й креативним середовищем для подій. Франкфурт – фінансове серце Європи, де розташована штаб-квартира GCB та проводиться IMEX Frankfurt, головна виставка MICE-індустрії. Мюнхен – технологічний центр і місце проведення міжнародних бізнес-форумів, таких як Exro Real та IAA Mobility.

Франція входить до числа провідних держав у світі за рівнем розвитку MICE-сектору. У межах державної політики ланцюг розвитку MICE

підтримується програмою Destination France 2030, яка передбачає інвестиції в саме МІСЕ-сектор. Такий підхід демонструє системність державної підтримки. Французька модель адаптує не лише класичні формати зустрічей, а й більш креативні – індустріальний туризм, відвідування виробничих підприємств або технопарків, тематичні винні або гастрономічні заходи у межах МІСЕ, що дозволяє країні запропонувати клієнтам подій не просто конференцію чи виставку, а комплексний досвід із культурною чи технологічною складовою. Таким чином, досвід Франції демонструє успішну інтеграцію трьох складових: потужної державної підтримки, міцної інфраструктури ділових заходів і креативного підходу до формату подій. Ця модель може стати орієнтиром для адаптації у інших країнах, які прагнуть розвивати сектор ділового туризму.

Іспанія також утримує провідні позиції у сфері МІСЕ-туризму. Згідно з даними, вплив ділового туризму в Іспанії у 2024 році перевищив 14 000 млн євро, фіксуючи зростання близько 7 % порівняно з попереднім роком. Ці цифри підтверджують сильний попит, який у поєднанні зі зростанням цін являє собою новий рекордний показник в Іспанії, згідно з мережею місцевих організацій, яка наразі об'єднує 65 місць для проведення зустрічей у рамках Федерації іспанських муніципалітетів та провінцій (FEMP). Що стосується кількості мандрівників, дані показують, що у 2024 році їх було 10,54 млн, що на 1,7% більше, ніж минулого року, та на 3,2% більше, ніж у 2019 році. Крім того, очікується стійке зростання на 1,5–2% на рік у найближчі роки, досягнувши 10,91 млн мандрівників-зустрічей у 2026 році. Середні щоденні витрати на одного мандрівника зростають у 2024 році до 378,9 євро. Хоча це головним чином пов'язано зі зростанням цін, вони вже значно перевищують витрати у 2019 році, де вони становили 319,2 євро та є рекордом в аналізованому історичному ряді. Ця цифра втричі перевищує середні щоденні витрати туристів-відпочивальників і, згідно зі звітом, «має передати нагальну потребу знати, як донести до всіх зацікавлених сторін, які так чи інакше залучені до цього сектору, цінність індустрії зустрічей як

генератора якісного туризму та рушійної сили економічних, соціальних та екологічних покращень у середньостроковій та довгостроковій перспективі в напрямках, які її розвивають» [59]. Це підтверджує високий темп відновлення та зростання галузі після пандемії.

Ключові міста Іспанії – Барселона та Мадрид. Барселона, за даними Barcelona Convention Bureau, приймає тисячі міжнародних подій щорічно, має виставкову інфраструктуру Fira de Barcelona, яка охоплює великі площі і обслуговує міжнародні конференції. Мадрид, зі своєю IFEMA, є одним із найбільших виставкових майданчиків Європи та важливим бізнес-центром [51].

Іспанська стратегія орієнтується на поєднання культурно-туристичної привабливості з професійною MICE-інфраструктурою: країна пропонує не лише майданчики для заходів, а й багатий туристичний супровід (культура, гастрономія, природа), що є додатковим аргументом у виборі дестинації. Це робить Іспанію конкурентоспроможною як на європейському, так і на глобальному ринку ділового туризму.

Великобританія є одним із провідних гравців світового ринку MICE-туризму, де сегмент бізнес-заходів має стратегічне значення для економіки країни та іміджу як міжнародної дестинації. Орган для просування індустрії – VisitBritain – виступає ключовим агентом національної стратегії розвитку ділових подій. Згідно з дослідженням VisitBritain «Business events research», у 2023 році британська індустрія заходів у 2024 році оцінювалася в 61,65 млрд фунтів стерлінгів. Значну частину цих витрат становили бізнес-заходи, загальна сума яких досягла 33,6 млрд фунтів стерлінгів. Зокрема, конференції та зустрічі забезпечили витрати на рівні 16,3 млрд фунтів стерлінгів, виставки та торгові ярмарки – 10,9 млрд фунтів стерлінгів, ділові поїздки та зустрічі – 4,0 млрд фунтів стерлінгів, а інсентив-туризм – 2,4 млрд фунтів стерлінгів. У 2024 році до Великої Британії приїхали 1,9 млн відвідувачів ділових заходів, які витратили 2,1 млрд фунтів стерлінгів. Серед цих відвідувачів 37% прибули на конференції чи конгреси, 32% – на зустрічі

з понад 21 учасником, 19% – на виставки чи експозиції, а 11% – на стимулювальні поїздки. Найбільшими міжнародними ринками в'їзного туризму у Великій Британії у 2024 році були США, Франція, Республіка Ірландія, Нідерланди та Іспанія. Згідно з критеріями ІССА, у Великій Британії протягом 2024 року було проведено 485 міжнародних зустрічей асоціацій, що дозволило країні посісти п'яте місце у світовому рейтингу. Крім того, у країні відбулося 1145 виставок, торгових ярмарок та конференцій, які відвідали 7,2 млн учасників, як місцевих, так і міжнародних [25].

Лондон, як столиця та глобальний фінансовий центр, домінує в британському ринку МІСЕ. Місто має розвинену інфраструктуру: багатофункціональні виставкові центри, насичені готелі високого класу, розвинуту систему логістики – всі ці складові створюють привабливу платформу для проведення міжнародних конференцій, виставок, корпоративних заходів. Великобританія також активно працює над «підготовкою кадрів» для МІСЕ-сегмента: через професійні асоціації, навчальні програми, сертифікацію event-менеджерів, а також інтеграцію сектору ділового туризму з університетами й галузевим навчанням. Подібні заходи спрямовані на забезпечення високої якості сервісу, інноваційних рішень та конкурентоспроможності британської дестинації.

Державна політика Великобританії підтримує МІСЕ-індустрію як компонент економічного розвитку: через інвестиції в виставкові майданчики, стимулювання повернення міжнародних подій після пандемії, просування країни в рейтингах конгрес-дестинацій. Наприклад, 2025 року відбулось партнерство VisitBritain із виставкою WTM London як Premier Partner [62]. Таким чином, кейс Великобританії демонструє, як поєднання глобальної інфраструктури, державної підтримки, підготовки кадрів та стратегічного маркетингу дестинації створює основу для успішного розвитку МІСЕ-сектору.

Можна зробити висновки, що європейський ринок МІСЕ є найбільшим і найбільш розвиненим у світі, формуючи понад половину глобального обсягу ділових подій та демонструючи стабільне зростання на фоні економічних і соціальних змін. Основними чинниками успіху європейського сегменту є висока якість інфраструктури, розвинена транспортна система, стабільна політична ситуація та багатий культурний контекст, що створює сприятливі умови для проведення конференцій, виставок, корпоративних заходів та інсентив-програм. Серед ключових тенденцій розвитку МІСЕ у Європі слід виділити активну цифровізацію, впровадження принципів сталого розвитку, державну підтримку та інтеграцію інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, для ефективного управління DESTINATIONAMI та оптимізації процесів. Досвід провідних країн, таких як Німеччина, Франція, Іспанія та Велика Британія, показує, що успіх сектору базується на синергії державної політики, приватного бізнесу та професійних асоціацій, а також на поєднанні класичної інфраструктури з креативними форматами заходів і туристичним супроводом. Таким чином, європейський МІСЕ-ринок виступає прикладом економічної потужності, інноваційності та соціальної відповідальності, формуючи стандарти світової індустрії ділових подорожей та подій і створюючи модель розвитку, яку можна адаптувати в інших країнах, включно з Україною.

## **2.2. Досвід впровадження інноваційних технологій, гібридних форматів та цифрових платформ в МІСЕ-індустрії Європи**

Цифровізація стала одним із ключових чинників, що визначають сучасний розвиток сегмента МІСЕ-туризму. У міру того як технологічні рішення стають дедалі доступнішими, а очікування учасників подій – більш високими, індустрія ділових заходів зазнає глибоких змін.

По-перше, цифровізація прискорила перехід від виключно фізичних зустрічей до гібридних і повністю віртуальних форматів, що дозволяє

розширити аудиторію, знизити логістичні витрати і підвищити гнучкість організації.

По-друге, цифрові рішення стимулюють підвищення ефективності управління подіями: автоматизована реєстрація, мобільні додатки, системи аналітики, що дозволяють організаторам збирати дані, оцінювати залучення учасників, адаптувати контент «на льоту». Наприклад, ринок «event apps» (мобільних застосунків для подій) у Європі очікує зростання середньорічними темпами на рівні близько 14 % у період до 2035 року [30].

По-третє, цифровізація сприяє підвищенню персоналізації подій. Завдяки аналітиці даних і інтеграції з CRM/маркетинг-системами організатори можуть надавати учасникам релевантний контент, поєднувати різні формати (сесії, мережеві зустрічі, виставки) і формувати «досвід». Це означає, що дестинації і оператори MICE повинні не лише мати фізичну інфраструктуру, але й володіти цифровою стратегією: платформою для реєстрації та взаємодії, аналітикою, мобільними рішеннями, віртуальними компонентами.

Цифрові рішення також підвищують економічну ефективність подій. Вони дозволяють скоротити витрати на друковані матеріали, зменшити час логістики, оптимізувати бюджет, а також розширити спонсорські можливості (цільове залучення учасників онлайн). Таким чином, цифровізація стає не лише технічним інструментом, а стратегічним ресурсом розвитку MICE-дестинацій і подій. Втім, із посиленою цифровізацією зростають вимоги до безпеки даних, інтеграції зі сторонніми системами, забезпечення якісного користувацького досвіду та адаптації до зміни поведінки учасників (наприклад, очікування мобільності, інтерактивності, гейміфікації). У сукупності це підкреслює, що цифровізація – не просто тренд, а необхідна умова конкурентної спроможності сучасної MICE-індустрії.

Розглянемо кілька ключових платформ, які вже здобули широке застосування у секторі MICE і можуть слугувати прикладами для адаптації в інших країнах або дестинаціях.

1. Swarcard – це платформа, спеціалізована на B2B-подіях (виставки, конгреси, форуми). Вона забезпечує мобільний додаток, можливість для нетворкінгу, match-making, аналітику в режимі реального часу [14]. Наприклад, один із клієнтів на платформі зазначав, що за допомогою Swarcard подвоєно кількість бізнес-зустрічей на стенді і учасник-до-учасника з'єднання зросло втричі [14]. Цей кейс демонструє, як цифрова платформа може підвищити ROI виставки, покращити якість контактів і оптимізувати використання ресурсів.
2. Svent – універсальна платформа для управління подіями всіх форматів: офлайн, онлайн, гібрид. Вона охоплює реєстрацію, маркетингову підтримку, мобільний додаток, аналітику, інтеграцію з системами бронювання [22]. Завантаження реєстрацій, автоматизація процесів, аналітика залучення – все це створює основу для цифрової трансформації подій. Svent обробив понад 315 млн реєстрацій і управляє тисячами подій щорічно [22]. Для MICE-дестинацій це означає, що інтеграція таких платформ дозволяє підвищити ефективність маркетингу, краще вимірювати економічний вплив і забезпечувати високу якість сервісу.
3. Eventbrite – популярний інструмент для подій будь-якого масштабу, від зустрічей до виставок, з акцентом на реєстрацію, продаж квитків, промоцію. У огляді Eventbrite зазначено, що платформа стала одним із ключових гравців у галузі event-management [56]. Хоч вона менш орієнтована саме на великі MICE-формати, ніж платформи класу Svent чи Swarcard, Eventbrite показує, яким чином цифрова платформа може забезпечити швидке масштабування, легке залучення учасників і інтеграцію із соціальними мережами.
4. Hopin – платформа, що спеціалізується на віртуальних і гібридних подіях, надаючи інструменти для відео-трансляцій, інтерактивного нетворкінгу, віртуальних виставкових зон. У статті про альтернативи Hopin зазначено, що попит на платформи для гібридних

та віртуальних форматів продовжує зростати [24]. Таким чином Норін та подібні рішення демонструють, що навіть після повернення до офлайн-подій, компоненти цифрової взаємодії та гібридності залишаються критичними: наприклад, доступ онлайн, розширення аудиторії, комбінований формат – все це зараз очікується від MICE-заходів.

У сьогоdnішньому світі індустрія бізнес-заходів переживає суттєву трансформацію, що базується на впровадженні концепції «Smart Event» – тобто подій, здійснених із глибокою інтеграцією інформаційних технологій, аналітики даних і UX-дизайну. Основним підґрунтям такого підходу є розуміння того, що сучасний учасник події очікує не просто презентації та зустрічей, але повноцінного досвіду: і технологічного, й емоційного, й аналітичного. Аналітичне дослідження Мартіна-Рохо та ін., присвячене діджиталізації MICE-туризму, демонструє, що після пандемії COVID-19 цифрові рішення та нові формати стали ключовими для управління подіями у Європі [40].

Концепція Smart Event передбачає, що подія створюється як цілісна система: технологічна інфраструктура забезпечує автоматизацію процесів – від реєстрації до збору даних; аналітика дає можливість розуміти поведінку учасників, їхній інтерес та шлях відвідування; UX-дизайн гарантує комфорт, інтуїтивність та залученість аудиторії. Наприклад, дослідження з цифрової трансформації у MICE-секторі показує, що інструменти веб-реєстрації, мобільні додатки, системи управління даними (big data) дозволяють виконувати раніше тижневу роботу за лічені години [50].

В умовах Smart Event стає очевидним, що фізична присутність перестає бути єдиним критерієм успішності. З'являються такі можливості, як інтеграція IoT-систем для управління потоками людей, підключення AR/VR-компонентів, збір аналітики про перебування учасників і подальше оптимізоване планування майбутніх заходів. Дослідження, що аналізує роль великих даних у MICE-сервісах, показує ефективність Beacon-технологій та

IoT-сенсорів для відстеження взаємодій учасників і оптимізації логістики заходів [52].

Перехід до моделі Smart Event логічно супроводжується впровадженням гібридних форматів заходів. Під впливом пандемії та нових очікувань учасників популярність таких форматів значно зросла. Дослідження показують, що гібридні події не лише дозволяють долати географічні бар'єри, а й сприяють зростанню масштабів, гнучкості й сталості. Так, дослідження про гібридні формати зазначає, що участь в онлайн-частині події значно зростає серед відвідувачів із високою екологічною свідомістю, що створює нові виклики й можливості для організаторів.

У випадку гібридних подій аналітика стає ще важливішою – адже потрібно враховувати взаємодію як фізичних, так і віртуальних учасників, їхню поведінку, залученість, час присутності, якість нетворкінгу. Також гібридність дозволяє краще розподіляти ризики (наприклад, якщо обмежено подорожі) і підвищувати охоплення аудиторії за рахунок онлайн-участі. В якості прикладу можна звернутись до дослідження IBTM World, яке організувало подію із фізичною участю понад 7 000 осіб із 72 країн і одночасно більш ніж 2 000 онлайн-зустрічей [37]. Цей кейс демонструє – гібридність вже є невід'ємним елементом сучасної MICE-індустрії.

У сучасній динамічній індустрії MICE цифрові технології стають не просто допоміжним інструментом – вони трансформують саму природу подій. Інновації у сфері аналітики учасників, забезпечення безпеки і автоматизації процесів змінюють підходи до планування, реалізації та оцінки заходів. Аналітика дозволяє організаторам заходів збирати та аналізувати великі масиви даних щодо поведінки учасників: як вони переміщуються між зонами, як взаємодіють зі спікерами чи експонентами, якими сесіями користуються. Так, у дослідженні, присвяченому цифровізації MICE-туризму, зазначається, що пандемія COVID-19 прискорила застосування технологій і зміну моделей управління подіями [40]. На практиці це може означати використання технологій штучного інтелекту (AI) для

прогнозування відвідуваності, оптимізації логістики заходів та персоналізації спілкування з учасниками [27].

Водночас автоматизація подій і забезпечення безпеки – це ще один вимір цифрових інновацій. Наприклад, системи реєстрації з QR-кодами, біометричні рішення або безконтактні технології прискорюють процес входу та підвищують безпеку учасників. У статті про технологічні рішення МІСЕ-подій наголошується, що автоматизація реєстрації, мобільні застосунки, самостійна чек-ін система та мережеві рішення стали базовими елементами успішної події [36]. Завдяки такій автоматизації організатори отримують більше часу на стратегічні задачі, знижують операційні витрати, покращують досвід учасників.

Інновації у сфері безпеки подій також набувають великої ваги. Використання IoT-сенсорів, систем моніторингу потоків, аналітики поведінкових даних, а також прогнозування ризиків створює додану цінність для дестинацій, які прагнуть забезпечити надійне проведення заходів. В той же час така технологічна «підкладка» сприяє формуванню іміджу дестинації як сучасного, безпечного і технологічного майданчика для міжнародних заходів.

В умовах зростання глобальної конкуренції між містами та країнами за право проведення міжнародних конференцій і виставок, технологічна готовність стає важливим чинником вибору. Згідно з аналізом ринку Європейської МІСЕ-індустрії, наявність цифрових рішень та інтеграція IT-інфраструктури – один із драйверів зростання і конкурентоспроможності [29]. Дестинації, які впроваджують інновації, мають змогу залучати більшу кількість подій, забезпечувати високий рівень сервісу, а також збільшувати економічний ефект через мультиплікацію учасників, їх витрат та супровідних заходів. Наприклад, дослідження виявило тісний зв'язок між розвитком МІСЕ-заходів і макроекономічними показниками регіону – рівнем ВВП та прямими іноземними інвестиціями [63].

Цифровізація дозволяє DESTИНАЦІЯМ створювати «розумні» події і функціонувати як «розумні» майданчики, які відповідають очікуванням сучасних бізнес-туристів: інтерактивність, ефективність, екологічність, гнучкість. Це особливо важливо у післяпандемічному середовищі, де формат подій і поведінка учасників зазнали значних змін [60]. Таким чином, технологічна інтеграція і аналітична спроможність стають суттєвими конкурентними перевагами для DESTИНАЦІЙ, які прагнуть стати лідерами на ринку MICE.

Можна зробити висновки, що розвиток інновацій у сфері аналітики учасників, безпеки та автоматизації подій не лише підвищує ефективність конкретних заходів, але й впливає на макрорівень – на здатність міста чи країни залучати події, створювати додану вартість і закріплюватися як конкурентоспроможна MICE-DESTИНАЦІЯ.

### **2.3. Політика сталого розвитку та екологічні ініціативи в організації MICE-заходів**

У сучасному контексті глобального туризму і подієвих комунікацій сегмент бізнес-заходів (MICE) все більше інтегрує у свою діяльність концепцію сталого розвитку. Ця тенденція обумовлена як зростаючими екологічними, соціальними та економічними викликами, так і зміною очікувань учасників, організаторів і DESTИНАЦІЙ. Суть концепції Sustainable MICE полягає в системному підході до організації подій – коли враховуються не лише логістика, комунікація та бізнес-цілі, але також екологічний вплив, соціальна відповідальність і культурна стійкість. Подія стає частиною більш широкої стратегії: мінімізація викидів й відходів, оптимальне використання ресурсів, підтримка місцевих громад, етичне поводження з постачальниками та створення доданої вартості для DESTИНАЦІЙ.

У межах MICE-індустрії реалізація цих підходів підтримується міжнародними стандартами та сертифікаціями. Найвідомішим з них є стандарт ISO 20121, який визначає вимоги до систем управління сталими

подіями [43]. Іншим важливим інструментом є сертифікація Green Key, яка діє переважно у сфері готелів, виставкових і конференційних майданчиків та підтверджує відповідність високим екологічним стандартам [33]. Сертифікація EcoEvent також наявна як внутрішня програма для «зелених» заходів (хоча конкретне посилення у відкритому доступі потребує перевірки).

Концепція Sustainable MICE передбачає, що DESTИНАЦІЯ чи організатор події не лише виконує операційну функцію, а формує довготривалу цінність: підвищення іміджу, залучення відповідальних клієнтів, зростання довіри, економія ресурсів, кращі відносини з місцевою спільнотою. Наприклад, за даними ресурсу Visit Norway, у програмі сталого туризму для MICE-заходів використовуються сертифікати ISO-стандартів та Green Key як інструменти підтвердження екологічності локації. Таким чином, сталий підхід перестає бути «додатковою опцією» – він стає очікуванням і критерієм вибору DESTИНАЦІЇ чи майданчика.

Щодо процесів реалізації: організатори та DESTИНАЦІЇ, які прагнуть стати «зеленими», спершу формують політику сталого розвитку, встановлюють цілі (наприклад, зниження вуглецевого сліду, використання місцевих постачальників, скорочення одноразового пластику). Потім вони створюють план дій, визначають відповідальних, впроваджують моніторинг і звітність – саме це відображено в критеріях Green Key, де серед вимог – стратегія, щорічний план дій з екологічного та соціального розвитку, залучення співробітників і місцевої спільноти [32]. Відповідність ISO 20121 означає, що організація подій має працювати за циклом план-реалізація-перевірка-покращення, враховувати усіх зацікавлених сторін, поєднувати бізнес-цілі з екологічною і соціальною відповідальністю.

У контексті MICE-індустрії таким чином сертифікації виступають як маркер конкурентоспроможності: майданчики чи DESTИНАЦІЇ, що мають екологічну сертифікацію або демонструють системну політику сталого розвитку, мають переваги при залученні міжнародних заходів, коли

організатори дедалі вимогливіші щодо ESG-аспектів. Наприклад, звіт *Top Awards* зазначає, що «без сертифікації або доказу ESG-зобов'язань майданчик ризикує не пройти відбір на міжнародну подію» [28].

Отже, концепція Sustainable MICE та відповідні стандарти/сертифікації мають три ключові ефекти: підвищення якісного рівня подій (через екологічні й соціальні параметри), створення додаткової вартості для DESTИНАЦІЙ (імідж, інвестиції, довіра) та задоволення нових умов ринку, де сталий підхід не є «бонусом», а критерієм вибору.

Узагальненою тенденцією сучасної індустрії ділового туризму (MICE) є перехід від простої організації заходів до свідомого екологічного підходу, який включає практики «нульового відходу» і карбон-нейтральності. Першим компонентом є «Zero Waste Events» – події, на яких прагнуть максимально мінімізувати утворення відходів: виключення одноразового пластику, ретельна сортування, компостування, використання багаторазових матеріалів, цифрових замість друкованих матеріалів. За даними аналітичного огляду, в сегменті MICE одним із найбільших європейських трендів стало утилізація та мінімізація відходів як одна із шести ключових практик «зелених» подій [35]. Одночасно з цим зростає популярність формату «Carbon Neutral Conferences» – коли організатори не лише рахують вуглецевий слід заходу, але й прагнуть його компенсувати або мінімізувати за допомогою відновлюваної енергії, скорочення поїздок, вибору екологічно сертифікованих майданчиків. Ініціатива Net Zero Carbon Events (NZCE), запущена у 2021 році, стала глобальним майданчиком для цієї трансформації: понад 400 організацій із 55 країн працюють над методологією вимірювання та скорочення викидів подій [23].

Серед країн Європи помітний приклад – Poland Convention Bureau, який впроваджує ініціативу Net Zero Carbon Events у ключових містах Польщі (Варшава, Краків, Вроцлав) та виставкових майданчиках, що стало одним із рушіїв «зеленого» MICE-сектора в Центральній Європі [55].

Політика «Green Meetings» займає центральне місце в стратегіях багатьох країн. European Commission у 2018 році опублікувала «Guidelines on organising sustainable meetings and events», де викладено рекомендації з екологічного планування подій: вибір сертифікованих майданчиків, енергоефективність, транспорт, постачальники [34]. В контексті МІСЕ це означає, що державна політика переходить від опцій до вимог: дедалі більше організаторів і дестинацій мають демонструвати сталість як конкурентну перевагу.

Практика «Zero Waste» і «Carbon Neutral» формується наступним чином. Спершу відбувається вимірювання вихідних показників: відходи, енергія, логістика, транспорт, харчування. Наприклад, дослідження вказує, що триденна міжнародна конференція може створити до 5,5 тон відходів і до 530 тон CO<sub>2</sub> [54]. Після цього організатори запроваджують заходи: цифрові матеріали замість друкованих, багаторазове посуд, локальне харчування, оптимізація пересування, компенсація поїздок, офсетинг викидів. Далі здійснюється звітність і компенсація: частина викидів нейтралізується, наприклад через відновлювану енергію або посадку дерев. У результаті подія може бути сертифікована як «нулевий вуглецевий слід». У межах NZCE надано дорожню карту до 2050 року і розроблені рамки для оцінки викидів [23].

У політиках провідних країн Європи ці практики все частіше закладаються в державні стратегії. Польща – як вже зазначено – прогресує у напрямі Net Zero [55]. Норвегія – впроваджує принципи «зеленої платформи» на майданчиках і готелях: системи енергозбереження, сортування, сертифіковані постачальники. Також аналітика зазначає, що в Центральній Європі серед ключових трендів МІСЕ-сталості є контроль мобільності, вибір «зелених локацій», партнерство з місцевою спільнотою [53].

Сумарно, практики «Zero Waste Events» та «Carbon Neutral Conferences» і політика «Green Meetings» утворюють трикутник дій: операційна екологічна ефективність, стратегічне брендове позиціонування

дестинації і державне регулювання. Для України це означає, що інтеграція таких практик має стати не лише деталлю заходу, але частиною національної МІСЕ-стратегії – включаючи сертифікацію майданчиків, стандарти контенту, підготовку кадрів і маркетинг «зелених» подій.

У контексті сучасного розвитку індустрії МІСЕ все більшого значення набуває не тільки економічна ефективність подій, але й їхній соціальний вимір – зокрема залучення місцевих громад, відповідальне ставлення до навколишнього середовища та спрямування на позитивний соціальний ефект. Такий підхід часто охоплюється поняттям «соціальної відповідальності» і є важливою складовою концепції «сталого МІСЕ-туризму». У межах цього підходу організатори й дестинації прагнуть забезпечити, щоб подія приносила додану вартість не тільки бізнесу, але й місцевим мешканцям, громаді, культурі та навколишньому середовищу.

Успішна практика залучення місцевих громад може проявлятися у кількох формах. По-перше, у виборі локацій та постачальників з місцевої економіки – готелів, кейтерингу, декору, екскурсійних програм, що сприяє створенню додаткових зайнятості й доходів для мешканців. По-друге, через програму соціальних заходів у супроводі МІСЕ-події: добродійні ініціативи, волонтерські проекти, екскурсії або спільні місцеві проекти з освітньою чи екологічною складовою. По-третє – за допомогою прозорої комунікації з місцевою громадою: інформування, участь у процесі планування, врахування інтересів мешканців (наприклад, логістичне навантаження, транспорт, шум, зміни в інфраструктурі). Такий підхід не тільки зменшує ризики конфліктів чи негативного сприйняття, але й формує позитивний імідж дестинації як відповідального господаря заходів.

Прикладом успішної реалізації таких підходів є місто Відень (Австрія). Через свій офіс Vienna Convention Bureau місто просуває програму «Sustainable Meetings» з чіткою увагою до соціальної відповідальності [56]. В документації бюро зазначено, що заходи повинні передбачати «соціальний внесок» – тобто можливість для організаторів включити до програми

активності, які спрямовані на місцеву громаду та екологічну відповідальність. Завдяки таким рішенням Відень позиціонує себе не просто як міжнародний майданчик для бізнес-заходів, а як дестинація, яка створює стійку цінність для місцевих громад.

У місті Копенгаген (Данія) також присутня потужна екологічна та соціальна політика. Через платформу Wonderful Copenhagen розроблено «Sustainability Guide» для подій, що включає калькуляцію вуглецевих викидів у шести категоріях: міжнародний транспорт, місцевий транспорт, проживання, майданчик, харчування тощо [26]. Крім того, велика увага приділяється циркуляції ресурсів, відмові від одноразового пластику та залученню локальних постачальників. Це дозволяє інтегрувати події у міську екосистему, зменшуючи негативний вплив і підсилюючи зв'язок із місцевими мешканцями.

Амстердам часто підкреслює свою комбінацію культури, інновацій і сталості. Згідно з аналітикою, Амстердам позиціонує себе як приваблива дестинація для МІСЕ-заходів саме через доступність, натхненні майданчики та увагу до сталого розвитку [61]. У цій дестинації місцева громада також залучається через партнерства з культурними, освітніми чи креативними секторами, що підсилює соціальний ефект подій.

Оцінка впливу таких сталих практик на репутацію й ефективність МІСЕ-заходів показує, що дестинації, які системно впроваджують соціальну відповідальність і сталість, отримують кілька переваг. По-перше, вони підвищують свою конкурентоспроможність: організатори великих міжнародних подій все частіше включають критерії соціальної та екологічної відповідальності у виборі міста або майданчика. По-друге, участь місцевих громад і доброзичливе ставлення до навколишнього середовища підвищують рівень задоволеності учасників, а це може позитивно впливати на повторні участі чи стійкі партнерства. По-третє, такі практики створюють доданий імідж-ефект: дестинації заробляють репутацію «відповідального господаря», що може приваблювати не лише бізнес-заходи, але й плюсові медіа-й

маркетингові ефекти. Так, згідно з оглядом міжнародної МІСЕ-індустрії, один триденний міжнародний конгрес може генерувати до 5,5 тонн відходів та 530 тонн CO<sub>2</sub>-еквіваленту [54]. При цьому дестинації, які мають чітку стратегію, можуть зменшити ці показники через залучення місцевих ресурсів, контроль логістики, зменшення поїздок і використання цифрових рішень. Це не лише знижує екологічне навантаження, але й зменшує витрати та ризики – наприклад, витрати на утилізацію, логістику, підтримку громади. Таким чином, сталий підхід стає не лише етичним вибором, але економічно обґрунтованим рішенням.

Можна зробити висновки, що політика сталого розвитку та екологічні ініціативи в організації МІСЕ-заходів демонструють перехід індустрії від традиційного підходу до свідомого екологічного й соціально відповідального планування. Впровадження міжнародних стандартів і сертифікацій, таких як ISO 20121, Green Key та EcoEvent, забезпечує системність підходу та слугує маркером конкурентоспроможності на глобальному ринку. Організації, що дотримуються цих вимог, демонструють відповідальність, економічну ефективність і соціальну залученість, що підвищує довіру учасників та інвесторів. Практики «Zero Waste Events» і «Carbon Neutral Conferences» дозволяють зменшити екологічний вплив заходів, оптимізувати ресурси та мінімізувати викиди вуглецю, водночас створюючи додаткову цінність для дестинацій і місцевих громад. Інтеграція місцевих постачальників, залучення громади та соціальні ініціативи підсилюють позитивний соціальний ефект і формують репутацію відповідального господаря подій. Таким чином, сталий підхід у МІСЕ-індустрії стає не «додатковою опцією», а необхідним критерієм планування та оцінки ефективності заходів. Він забезпечує комплексні переваги: підвищення якості подій, зміцнення іміджу дестинацій, економію ресурсів, задоволення нових ринкових очікувань і посилення соціальної та екологічної відповідальності. Для України інтеграція таких практик є важливою складовою формування національної МІСЕ-стратегії та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

## РОЗДІЛ 3

### МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЕ-ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Сучасний стан розвитку МІСЕ-туризму в Україні

Український туристичний ринок зазнає значних трансформацій, які визначаються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Згідно з даними огляду туристичної галузі України, у 2024 році туристичний сектор приніс до державного бюджету понад 273,1 млрд грн, що відображає тенденцію відновлення попиту внутрішнього туризму [11]. Разом з тим, за даними іншого джерела, у першому кварталі 2025 року туристична галузь сплатила близько 799 млн грн податків, що на 27 % більше, ніж у відповідному періоді 2021 року [21]. Ці цифри свідчать про те, що український туристичний ринок має потенціал для зростання, навіть незважаючи на виклики, пов'язані з військовою агресією, логістичними обмеженнями та інфраструктурними проблемами.

Проте треба враховувати, що ринок відновлюється не рівномірно: за даними аналізу ринку туроператорів, кількість компаній у секторах туристичних послуг знизилась на 34 % порівняно з довоєнним періодом, а кількість іноземних відвідувачів – майже вдвічі [1]. Це означає, що український ринок наразі орієнтований переважно на внутрішній туризм, а також на обмежену міжнародну активність, яка ще не відновилася до довоєнних обсягів.

З огляду на ці тенденції, можна виокремити кілька характерних рис українського туристичного ринку. По-перше, висока волатильність та вплив зовнішніх ризиків: військовий стан, мінливість логістики, інфраструктурні пошкодження. Наприклад, аналітичне дослідження зазначає, що збитки інфраструктури туристичної індустрії України внаслідок агресії оцінюються суттєво [19]. По-друге, значний потенціал культурно-історичних дестинацій, природних ресурсів і міського туризму (зокрема, західні міста, Чорноморське

узбережжя). Україна займає унікальну позицію завдяки своїм ресурсам і має можливості для зростання [12]. По-третє, зростаюча увага до внутрішнього туризму і перехід до адаптивних моделей: зменшеної залежності від міжнародного потоку, більше уваги до регіональних подорожей, подій і «туризму поблизу».

Сегмент МІСЕ-туризму виступає як потенційно важливий напрямок для диверсифікації українського ринку. Національні дослідження підкреслюють, що МІСЕ-туризм в Україні має стати «основою іміджевої та економічної прогресивності туристичної індустрії» [8]. Водночас реальність розвитку цього напрямку вимагає подолання значних бар'єрів: нестача сучасної інфраструктури, логістичні обмеження, недостатній маркетинг, регіональна нерівномірність.

Розвиток МІСЕ-напрямку в Україні наразі перебуває у фазі формування й адаптації. У ряді досліджень вказано, що бізнес-центрами українського МІСЕ визнано такі міста, як Київ, Харків, Одеса та Львів.

Київ як столиця країни має найбільший потенціал для розвитку МІСЕ-туризму: розвинена транспортна інфраструктура (аеропорт, залізничні сполучення), велика кількість готелів, конференц-центрів, наявність бізнес-ком'юніті та міжнародних подій. Проте навіть тут розвиток МІСЕ відчуває обмеження: війна, логістичні ризики, питання безпеки. Попри це Київ має перевагу як міжнародна дестинація для конференцій і форумів, що можуть залучати делегатів із-за кордону.

Львів розглядається як один із провідних регіональних центрів бізнес-туризму та МІСЕ-заходів. Завдяки історичному середовищу, культурній і туристичній базі, а також наявності готельної мережі середнього та високого класу, місто може позиціонувати себе як «дестинація МІСЕ + туризм». Однак важливим є покращення транспортної доступності, міжнародної промоції та спеціалізованої інфраструктури для великих подій.

Одеса як портове та курортне місто має свої переваги: морське узбережжя, туристичний потенціал, унікальний міський антураж. Для МІСЕ-

напряму це означає можливість поєднувати ділові зустрічі з відпочинком («bleisure»). Однак повномасштабна війна суттєво вплинула на туристичні потоки та інфраструктурні можливості міста: посилилася сезонність, зросли логістичні обмеження, а питання безпеки стали ключовими у плануванні заходів.

Харків – великий промислово-освітній центр Сходу України, який має потужну наукову й бізнес-інфраструктуру. Він може бути притягальним для МІСЕ-заходів у сфері науки, технологій, освіти. Проте близькість до зони бойових дій, ризики безпеки та обмежена транспортна доступність значно знижують його потенціал для міжнародних і масштабних подій у воєнний період.

Дніпро – регіональний центр із промисловим характером, ростом ІТ-сектору та розвитком міських проєктів. Для МІСЕ-напряму це означає можливість розвитку тематичних конференцій у галузі технологій, інновацій, регіонального бізнесу. Тим не менш, місто ще має нарощувати промоцію на міжнародному рівні, інфраструктуру подій та логістичне забезпечення.

На цьому фоні західні регіони України – зокрема Львів, Івано-Франківськ та Тернопіль – залишаються найбільш популярними для організації МІСЕ-заходів. Вони відносно безпечніші, мають розвинену туристичну інфраструктуру та здатні приймати події різного формату, що робить їх основними центрами ділового туризму в умовах війни.

Серед основних викликів розвитку МІСЕ-напряму в Україні – обмежена кількість міжнародних заходів високого рівня, недостатній маркетинг дестинацій на міжнародному ринку, недостатня кількість сучасних виставкових і конгрес-центрів, а також питання безпеки, логістики й сервісу. Наприклад, дослідження зазначає, що українська МІСЕ-індустрія має великий потенціал, але наразі знаходиться на стадії розвитку [3].

Водночас існують можливості: регіони України можуть використовувати свої природні, культурні та історичні ресурси, поєднувати ділові події з туризмом (формат bleisure), використовувати менші міста як

нові «МІСЕ-хаби», інтегрувати цифрові рішення, удосконалювати інфраструктуру та промоцію. У довгостроковій перспективі розвиток сегмента МІСЕ може стати важливим чинником економічного відновлення і іміджевої стратегії країни.

Розвиток інфраструктури є ключовою умовою ефективного функціонування ринку МІСЕ-туризму, адже саме вона визначає спроможність країни чи міста приймати масштабні події – конференції, виставки, конгреси, бізнес-форуми, інсентив-програми. Україна має певний набір базових елементів МІСЕ-інфраструктури: конгрес-центри, виставкові комплекси, готелі бізнес-класу, транспортно-логістичні вузли, але ці ресурси поки не використовуються у повному потенціалі.

Найпотужнішим гравцем на ринку є Міжнародний виставковий центр (ІЕС, Київ) – найбільший в Україні комплекс загальною площею понад 58 000 м<sup>2</sup> і трьома павільйонами. Він є місцем проведення ключових національних та міжнародних виставок і має потенціал бути «національним хабом» МІСЕ-заходів.

Важливо зазначити, що навіть попри воєнний стан частина виставкових заходів продовжує відбуватися в онлайн або гібридному форматі. Наприклад, у 2023–2024 рр. у Києві було проведено понад 40 бізнес-подій, зокрема Kyiv International Economic Forum і Business Wisdom Summit, що підтверджує збереження ділової активності.

Розвиток готельної інфраструктури безпосередньо впливає на якість МІСЕ-пропозиції. Станом на 2024 рік в Україні функціонує близько 1 300 готелів, серед яких понад 100 мають класифікацію «4–5 зірок». Найвищу концентрацію таких закладів мають Київ, Львів, Одеса та Дніпро. У Києві працюють готелі міжнародних мереж – Hilton Kyiv, Fairmont Grand Hotel, InterContinental, Hyatt Regency Kyiv, які володіють власними конференц-залами, технічним забезпеченням і спеціалізованим персоналом для організації ділових подій. У Львові функціонує мережа Premier Hotels &

Resorts, Best Western Plus Market Square Lviv, а також готель Astoria Hotel, орієнтований на бізнес-туристів.

Спостерігається нерівномірність розвитку інфраструктури: у великих містах є надлишок пропозиції бізнес-готелів, тоді як у малих регіональних центрах спостерігається дефіцит. Окрім цього, воєнні дії вплинули на тимчасову релокацію готельних мереж та конгрес-комплексів, особливо в південних і східних регіонах.

Ефективна логістика є базовою умовою для розвитку МІСЕ. Україна має досить розгалужену транспортну мережу. Важливою перевагою є залізничне сполучення: швидкісні поїзди Intercity+ забезпечують доступність між головними містами за 3–5 годин. Розвиток транспортної інфраструктури є стратегічним завданням держави для підтримки внутрішнього МІСЕ-туризму.

Державна політика щодо розвитку МІСЕ-туризму в Україні поки що перебуває на етапі становлення, але з 2021 року спостерігаються поступові кроки у напрямку його інституціоналізації. Згідно з Національною економічною стратегією до 2030 року, сектор ділового туризму розглядається як потенційний драйвер інвестицій, інновацій та іміджу країни.

Держава бере участь у розвитку МІСЕ-напряму через:

- Міністерство економіки України – координує туризм і курортну діяльність, формує державну політику в галузі МІСЕ;
- Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) – просуває Україну як туристичну дестинацію, підтримує ініціативи бізнес-туризму, розробляє національний бренд «Ukraine NOW»;
- Місцеві органи самоврядування, які створюють регіональні конвенційні бюро, сприяють формуванню календарів подій і співпраці з бізнесом.

Особливе значення має діяльність Lviv Convention Bureau, створеного у 2013 р.. Це перший регіональний офіс в Україні, що системно просуває місто як МІСЕ-дестинацію, веде базу локацій, надає гранти організаторам і

координує міські конференції. Подібні структури поступово створюються і в інших містах – Києві, Одесі, Дніпрі, Харкові.

В умовах обмеженого фінансування ефективним напрямом є публічно-приватне партнерство. Держава може надавати податкові пільги для інвесторів, які створюють МІСЕ-об'єкти, сприяти доступу до земельних ділянок, підтримувати маркетинг на міжнародних виставках (ІМЕХ, ІВТМ). Міські органи самоврядування реалізують локальні програми підтримки подій.

Таким чином, інфраструктура МІСЕ в Україні вже має базу – розгалужену систему конгрес-центрів, готелів, транспортних вузлів, але потребує модернізації й розширення, щоб відповідати європейським стандартам.

Тенденції розвитку українського МІСЕ-ринку можна охарактеризувати через кілька ключових напрямів:

1. Цифровізація та гібридизація – активне використання онлайн-форматів, платформ для відеоконференцій (Zoom, Hopin, Eventtia), що дозволяє організовувати заходи навіть в умовах обмеженої мобільності.
2. Локалізація ділових подій – зростання частки регіональних подій, орієнтованих на внутрішню аудиторію.
3. Сталий розвиток – поступове впровадження екологічних практик, скорочення одноразових матеріалів, співпраця з місцевими постачальниками.
4. Зміна цільової аудиторії – збільшення кількості учасників із малого та середнього бізнесу, ІТ-компаній, освітніх і креативних кластерів.
5. Інтеграція європейських стандартів – створення локальних конвенційних бюро (у Львові, Києві, Дніпрі), адаптація принципів сталості, підготовка фахівців із МІСЕ-менеджменту у вишах.

Разом ці процеси формують основу для модернізації галузі, але темпи зростання поки залишаються нерівномірними: Україна перебуває на етапі

становлення MICE як стратегічного напрямку економіки. Проведемо SWOT-аналіз, який відображає ключові сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розвитку MICE-індустрії України у 2025 році (табл.3.1).

Таблиця 3.1

## SWOT-аналіз MICE-індустрії України у 2025 р. \*

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Географічне положення в Центрі Європи – зручне для міжнародних подій.	Нестача сучасних конгрес-центрів європейського рівня.
Розвинена мережа готелів бізнес-класу у великих містах (Київ, Львів, Одеса).	Обмежена міжнародна впізнаваність України як MICE-дестинації.
Високий рівень освіченості населення, наявність кваліфікованих фахівців у сфері подій.	Вплив воєнних дій та безпекові ризики.
Активний розвиток внутрішнього туризму, культурного та IT-секторів.	Недостатній рівень координації між державою, бізнесом і місцевою владою.
Досвід проведення міжнародних заходів (Євро-2012, IT Arena, форумів).	Недостатня маркетингова промоція на глобальному ринку.
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Інтеграція до європейських і світових MICE-асоціацій (ICCA, SITE, MPI).	Подовження воєнного стану, зниження привабливості для іноземних делегатів.
Розвиток цифрових форматів та гібридних конференцій.	Можливе зростання операційних витрат через економічну нестабільність.
Використання MICE як інструменту економічної дипломатії та ребрендингу країни.	Конкуренція з Польщею, Чехією, Угорщиною за міжнародні події.
Розвиток регіональних центрів (Львів, Дніпро, Чернівці, Івано-Франківськ).	Відтік фахівців і зниження кадрового потенціалу в галузі.
Впровадження сталих стандартів (ISO 20121, Green Meetings).	Зниження інвестиційної активності та брак фінансування.

\*Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз показує, що Україна має суттєвий потенціал у сфері MICE-туризму – вигідне географічне розташування, освічену робочу силу, активний внутрішній ринок і гнучкість адаптації. Проте ключовими

перешкодами залишаються воєнна нестабільність, інфраструктурні обмеження та недостатня міжнародна промоція.

Для подальшого розвитку необхідно зосередитися на інституціоналізації ринку МІСЕ: формування національної стратегії, стимулювання інвестицій, створення системи сертифікації та навчання кадрів. У перспективі післявоєнного відновлення МІСЕ-сектор може стати каталізатором економічної активності, інвестицій та формування позитивного міжнародного іміджу України.

Можна зробити висновки, що МІСЕ-туризм в Україні перебуває на етапі активного становлення, формуючись як перспективний напрямок розвитку національної економіки та важливий інструмент іміджевого позиціонування держави. Незважаючи на воєнні виклики, нестачу сучасної інфраструктури та обмежену міжнародну впізнаваність, український ринок демонструє адаптивність, стійкість і прагнення до модернізації. Провідні міста – Київ, Львів, Одеса, Харків і Дніпро – вже формують осередки ділового туризму, де розвивається готельна база, конгрес-центри, локальні конвенційні бюро та подієва індустрія. Зростає частка гібридних форматів, розширюється регіональна дистрибуція заходів, а цифровізація стає ключовим інструментом забезпечення гнучкості та ефективності подій. Водночас подальший розвиток МІСЕ-сектору в Україні потребує стратегічного підходу: державної підтримки, залучення інвестицій, інтеграції до міжнародних мереж, підготовки кваліфікованих фахівців і впровадження сталих стандартів. Зміцнення партнерства між державою, бізнесом і місцевими громадами дозволить створити конкурентоспроможний МІСЕ-продукт європейського рівня. Таким чином, МІСЕ-туризм може стати одним із ключових драйверів післявоєнного відновлення економіки України, сприяти розвитку регіонів, розширенню міжнародних контактів і формуванню позитивного бренду країни на світовій арені

### **3.2 Аналіз можливостей та викликів для імплементації європейських практик в Україні**

У порівнянні з європейськими країнами, умови для розвитку сектору МІСЕ в Україні мають як суттєві переваги, так і серйозні обмеження. У Європі ринок МІСЕ оцінюється на рівні близько 401,95 млрд дол. США у 2023 році з прогнозованим зростанням до 751,5 млрд дол. США до 2030 року (CAGR ~9,4 %) [29]. Європейські дестинації мають багаторічний досвід, розвинену інфраструктуру, зрілі механізми управління подіями, усталену правову та регуляторну базу. Водночас Україна перебуває на стадії формування системи МІСЕ-туризму. Дослідження «Business tourism in Ukraine: development prospects in the post-war period» підкреслює, що галузь має потенціал, але має певні бар'єри [4].

В першу чергу, європейські країни можуть запропонувати організаторам подій більш високий рівень транспортної та логістичної доступності, велику кількість сертифікованих конгрес- і виставкових центрів, а також зрілі готельні мережі бізнес-класу з великими залами. Україна, хоча має великі міста з відповідним потенціалом (Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро), все ще має нерівномірний розвиток інфраструктури, часто низький рівень брендування як МІСЕ-дестинації, а також правове середовище, що не завжди адаптоване до потреб ділового туризму. Зокрема, українські дослідження звертають увагу на недостатню кількість сучасних майданчиків європейського зразка, слабку маркетингову присутність і обмеженість фінансових інструментів підтримки.

В Європі регулювання МІСЕ-галузі інтегровано у туристичні політики держав, існують механізми промоції на міжнародному рівні, підтримка конвенційних бюро, сертифікації сталого розвитку, перекриття стандартів якості. Україна лише починає впроваджувати подібні підходи; державна політика щодо МІСЕ-туризму ще не набрала повного обсягу, а правова база часто зміщується від загального туристичного законодавства до спеціалізованих норм. У Європі фінансова підтримка, гранти, податкові

стимули для розвитку MICE-інфраструктури – це звична практика, тоді як в Україні такі інструменти використовуються частково або фрагментарно. Крім того, європейські дестинації мають перевагу стабільності та передбачуваності: організатор може планувати міжнародну подію за 1-2 роки наперед, з розрахунками та умовами. В Україні ситуація залишається складнішою через зовнішні ризики, нерегулярність підтримки, правову невизначеність.

Незважаючи на це, Україна має унікальні можливості: значний культурно-історичний потенціал, привабливі великі міста, значний внутрішній ринок, можливість комбінувати MICE та leisure-туризм. Європейські країни вже використовують «дестинацію + подія + досвід» як конкурентну перевагу; Україні варто адаптувати ці моделі з урахуванням локальних умов. Тим не менш, існує комплекс бар'єрів, які треба подолати.

До основних бар'єрів розвитку українського MICE-ринку належать:

1. Законодавчі бар'єри. Відсутність чіткої спеціалізованої нормативно-правової бази для MICE-індустрії, невизначеність щодо класифікації виставкових і конференційних майданчиків, страхування подій, візова підтримка іноземних делегатів тощо. На відміну від багатьох європейських країн, де є чіткі правила і стандарти (в тому числі екологічні), в Україні ці процеси часто залишаються на етапі проектів або ініціатив.
2. Фінансові бар'єри. Недостатня кількість довгострокових інвестицій у MICE-інфраструктуру, обмежені податкові стимули, високі ризики з боку інвесторів через політичні чи безпекові фактори. У Європі інвестиції у виставкові центри, конгрес-майданчики, інноваційні рішення – це звична практика; в Україні ця модель тільки формується. Також організатори подій можуть стикатись із високими фінансовими витратами на логістику, забезпечення безпеки, технологічні рішення – що обмежує конкурентоспроможність.

3. Інфраструктурні бар'єри. Це стосується як фізичної інфраструктури (модерні конгрес-центри, виставкові площі, бізнес-готелі, сучасна логістика, транспорт), так і цифрової (С-ІТ рішення для гібридних форматів, аналітики, мережевих платформ). В Європі ці компоненти присутні практично в кожному великому місті; в Україні їхній розвиток нерівномірний. Брак доступності між містами, обмежена кількість майданчиків із високим технічним рівнем, недостатня кількість міжнародних авіа/залізничних сполучень – це виклики, що стримують розвиток.

4. Кадрові бар'єри. Сегмент МІСЕ вимагає специфічних знань: event-менеджмент, міжнародна маркетингова комунікація, знання стандартів якості, сертифікацій, цифрових технологій та мережевих платформ. В Європі вже працює велика кількість професійних організацій і асоціацій, старших кадрів; в Україні готується кадрова база, але ще недостатньо фахівців з міжнародним досвідом. Додатково, через нестабільність і ризики, залучення кваліфікованого персоналу інколи є проблемою.

В Україні умови для розвитку МІСЕ мають і значний потенціал, і достатню кількість внутрішніх переваг – проте, щоб досягти рівня конкурентоспроможності, притаманного європейським DESTINATIONAM, необхідно системно подолати вказані бар'єри. Необхідна комплексна стратегія, що включає удосконалення нормативного поля, інвестування у інфраструктуру та цифровізацію, підготовку кадрів, а також підвищення іміджу країни як безпечної і технологічно готової для проведення міжнародних подій.

Євроінтеграційний курс України відкриває перед національною туристичною індустрією, зокрема сегментом МІСЕ, широкі перспективи модернізації, підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій. У контексті майбутнього вступу до Європейського Союзу, який залишається стратегічною метою держави, ключовими орієнтирами стають гармонізація

стандартів, інституційна інтеграція та доступ до європейських програм підтримки бізнесу та інновацій.

Євроінтеграція також означає спрощення візових процедур, гармонізацію регуляторної бази, що дозволить легше залучати міжнародних делегатів, експонентів і спікерів. Водночас відкриття внутрішнього європейського ринку праці сприятиме підвищенню кваліфікації українських фахівців у галузі event-менеджменту, маркетингу та ділового туризму.

З огляду на це, євроінтеграційний процес можна розглядати як каталізатор перетворення української MICE-індустрії на повноцінний сектор економіки знань. Його модернізація має відбуватися за напрямками:

- цифровізація організаційних процесів (використання CRM-платформ, big data-аналітики, AR/VR-технологій);
- впровадження стандартів «Smart Event» і «Green Meeting»;
- створення спільних українсько-європейських майданчиків, хабів та навчальних програм;
- посилення ролі регіональних конвенційних бюро як інституційних учасників міжнародних мереж.

Таким чином, інтеграція з ЄС не лише відкриває можливість фінансової підтримки, а й сприяє впровадженню нової культури управління MICE-подіями, заснованої на сталості, якості, інноваціях та відкритості.

Розвиток MICE-інфраструктури потребує значних інвестицій і системної координації між державними структурами та бізнесом. Публічно-приватне партнерство (ППП) є одним із найефективніших механізмів для реалізації масштабних проєктів у сфері конгрес-індустрії, виставкової діяльності, готельного бізнесу та цифрових платформ.

Партнерство може охоплювати кілька напрямів:

1. Інфраструктурне PPP – створення та модернізація конгрес-центрів, виставкових павільйонів, готельних комплексів.

2. Інноваційне PPP – спільна розробка цифрових платформ для управління подіями (event-management-систем, баз даних, аналітичних рішень).
3. Освітньо-кадрове PPP – створення спільних навчальних програм з університетами ЄС, проведення сертифікаційних курсів ICCA, MPI, SITE для українських фахівців.
4. Маркетингове PPP – кооперація для просування України як MICE-дестинації на міжнародних виставках (IMEX Frankfurt, IBTM World, Conventa Expo).

В Європі публічно-приватне партнерство є звичайною практикою. Україна може запозичити цю модель, створивши національне бюро MICE-туризму, що координуватиме маркетинг, збір даних, стандартизацію та комунікацію з міжнародними партнерами. Залучення приватного сектору дає можливість знизити навантаження на бюджет, стимулювати інновації та гнучкість, а також забезпечити сталість проєктів у довгостроковій перспективі. Саме завдяки PPP Україна може отримати нові можливості для будівництва сучасних конгрес-центрів, створення «розумних» подієвих просторів і цифрових екосистем, що відповідають європейським стандартам.

Євроінтеграційні процеси та механізми публічно-приватного партнерства створюють взаємопідсилюючу платформу для розвитку MICE-індустрії України. З одного боку, європейська інтеграція відкриває доступ до стандартів, фінансування та ринків; з іншого – PPP дає змогу реалізувати конкретні проєкти, перетворюючи ці можливості у реальні результати.

У перспективі 2025–2030 рр. саме поєднання європейських практик управління, сталого розвитку та локального партнерства може стати основою для становлення України як повноправного гравця на міжнародному ринку ділового туризму.

Міжнародна співпраця є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможної MICE-індустрії. У сучасних умовах глобалізації ринок ділового туризму функціонує за принципами взаємодії професійних

спільнот, стандартів якості, сертифікації та обміну досвідом. Для України, яка прагне інтегруватися у європейський простір подієвого туризму, участь у міжнародних асоціаціях, таких як ICCA (International Congress and Convention Association), ECM (European Cities Marketing) та SITE (Society for Incentive Travel Excellence), має стратегічне значення.

Асоціація ICCA об'єднує понад 1 100 організацій у більш ніж 100 країнах світу – конгрес-бюро, професійних організаторів подій (PCO), виставкові компанії та університети. Членство у ICCA відкриває доступ до глобальної бази даних конференцій, статистики, аналітики та інструментів маркетингу дестинацій.

Членство у European Cities Marketing (ECM) дозволяє українським містам інтегруватися у спільноту європейських дестинацій, що просувають свої міста як MICE-напрямки. ECM об'єднує понад 120 європейських міст, серед яких Відень, Париж, Барселона, Прага, Гельсінкі, і сприяє обміну практиками у сферах маркетингу, міського брендингу, сталого туризму та цифровізації. Участь у ECM є важливою для формування єдиного бренду українських міст на міжнародному ринку – зокрема, для таких гравців, як Львів чи Київ, які вже співпрацюють з європейськими партнерами щодо промоції бізнес-заходів.

Важливою платформою є SITE (Society for Incentive Travel Excellence) – глобальна спільнота експертів у сфері інсентив-туризму, яка об'єднує понад 2 500 членів із 90 країн. SITE розробляє стандарти проведення мотиваційних подорожей, сприяє навчанню та сертифікації фахівців (CIS, CITP), а також стимулює розвиток корпоративного MICE-сегменту. Україна поки не має повноцінного представництва SITE, але участь українських організаторів у міжнародних навчальних програмах цієї мережі поступово зростає.

Інтеграція України до цих структур не лише відкриває доступ до міжнародних контактів, а й забезпечує визнання українських міст на світовій MICE-карті. Вона дозволяє:

- залучати іноземних партнерів і клієнтів через спільні бази даних подій;
- брати участь у міжнародних виставках (IMEX Frankfurt, IBTM World, Conventa Expo);
- підвищувати кваліфікацію менеджерів та івент-фахівців;
- створювати партнерські проекти для розвитку сталих, цифрових і гібридних форматів подій.

Lviv Convention Bureau (LCB) – це перший в Україні професійний дестинаційний офіс, створений при Львівській міській раді у 2013 році, який працює за європейською моделлю управління MICE-дестинацією. Основною метою бюро є промоція Львова як місця для проведення конференцій, форумів, виставок і корпоративних заходів.

LCB є членом ICCA, European Cities Marketing та City Destinations Alliance, що забезпечує міжнародну присутність міста у глобальній MICE-мережі. Серед основних напрямів діяльності бюро:

- ведення бази подій і потенційних організаторів;
- грантова програма Lviv Conference Support Program;
- міжнародна промоція Львова на виставках (IMEX, IBTM World, Conventa);
- участь у проектах зі сталого розвитку (ініціатива Green Events Lviv).

Можна зробити висновки, що імплементація європейських практик у розвиток MICE-індустрії України є стратегічно важливим напрямом модернізації національної туристичної галузі, що поєднує економічний, соціальний і культурний потенціали країни. Порівняльний аналіз показує, що, попри наявність суттєвих бар'єрів – законодавчих, фінансових, інфраструктурних і кадрових – Україна має реальні можливості для поступового наближення до європейських стандартів організації ділових заходів. Євроінтеграційний процес виступає каталізатором змін, сприяючи гармонізації нормативно-правової бази, розширенню доступу до фінансових

інструментів ЄС, розвитку міжнародного партнерства та підвищенню кваліфікації фахівців. Саме завдяки цьому Україна може інтегруватися у глобальні мережі ICCA, ESM, SITE та інші професійні об'єднання, що забезпечить міжнародне визнання та відкриє нові можливості для залучення іноземних подій і інвестицій. Важливим інструментом адаптації європейського досвіду є публічно-приватне партнерство, яке дозволяє поєднати ресурси держави й бізнесу для розвитку сучасної МІСЕ-інфраструктури, цифрових платформ, навчальних програм і маркетингових ініціатив. Таким чином, системна інтеграція європейських практик, розвиток партнерства та цифрових технологій, підвищення стандартів якості й сталості можуть забезпечити Україні місце серед провідних дестинацій Східної Європи. У середньостроковій перспективі це сприятиме формуванню конкурентоспроможного національного МІСЕ-сектору, який стане складовою економіки знань і важливим чинником післявоєнного відновлення країни.

### **3.3 Розробка стратегічних рекомендацій щодо адаптації європейського досвіду МІСЕ-туризму в Україні**

Становлення МІСЕ-індустрії в Україні потребує системного підходу, що поєднує державну політику, бізнес-ініціативи, міжнародну співпрацю та регіональний розвиток. У сучасних умовах важливо перейти від ситуативної організації подій до створення єдиної національної екосистеми МІСЕ, яка б діяла на основі сталого розвитку, цифровізації та інтеграції у європейський простір.

Запропонована концептуальна модель розвитку МІСЕ-індустрії України передбачає чотири взаємопов'язані рівні:

1. Інституційний рівень – формування державних і місцевих структур управління галуззю. Національний МІСЕ-офіс має стати центральною координуючою установою, відповідальною за збір статистики, аналітику, міжнародне просування, взаємодію з ICCA,

ЕСМ, SITE та іншими асоціаціями. На регіональному рівні доцільно розширити мережу конвенційних бюро (Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків, Чернівці), що забезпечуватимуть реалізацію локальних стратегій і промоцію дестинацій.

2. Інфраструктурний рівень – створення сучасних конгрес-центрів, готельних комплексів, логістичних хабів і цифрових платформ для гібридних заходів. Зокрема, Україна може запозичити досвід German Convention Bureau, яке координує мережу понад 6 000 майданчиків через централізовану онлайн-базу та систему бронювання. Для України доцільно створити «Єдиний портал МІСЕ-Україна», де будуть зібрані майданчики, підрядники, календар подій і сервіси бронювання.

3. Освітньо-кадровий рівень – підготовка фахівців у сфері event-менеджменту, маркетингу, сталого розвитку та цифрових технологій. Необхідно впровадити сертифікаційні програми спільно з міжнародними асоціаціями (ICCA, SITE, MPI), інтегрувати МІСЕ-курси в освітні програми університетів, створити навчальні хаби за моделлю IMEX Academy чи Event Management School Europe.

4. Маркетингово-брендинговий рівень – побудова іміджу України як ділової та безпечної дестинації. Брендінг має ґрунтуватися на концепті «Ukraine – Smart, Sustainable, Connected», що поєднує технологічність, сталість і відкритість до партнерства.

Така модель забезпечить перехід від фрагментарних ініціатив до цілісної національної системи розвитку МІСЕ-туризму, що функціонуватиме за європейськими принципами управління.

Для ефективного впровадження концептуальної моделі необхідно здійснити комплекс дій на рівні державної політики, законодавства, інвестиційної підтримки та брендінгу.

Україні необхідно оновити правову базу туризму з урахуванням специфіки МІСЕ. Зокрема, доцільно:

- ухвалити Закон «Про діловий туризм (MICE)», який визначатиме поняття, класифікацію подій, систему акредитації організаторів і механізми державної підтримки;
- створити реєстр сертифікованих MICE-операторів і локацій, що відповідатимуть стандартам ISO 20121 та Green Meetings;
- розробити систему державних грантів і податкових стимулів для інвесторів, які розвивають конгрес-інфраструктуру та «зелені» події;
- спростити візові та прикордонні процедури для учасників міжнародних конференцій, запровадивши спеціальну категорію Event Visa – за зразком Франції та Нідерландів.

Важливо адаптувати нормативну базу до стандартів ЄС у сфері сталого розвитку, енергозбереження, безпеки та цифрової ідентифікації. Це дозволить Україні інтегруватися до європейського ринку MICE-послуг без додаткових бар'єрів.

Фінансування розвитку MICE-інфраструктури має базуватися на принципах публічно-приватного партнерства (PPP), що вже довело свою ефективність у європейських країнах. Для України доцільно створити державну програму «MICE 2030», яка включатиме:

- пільгове кредитування будівництва та модернізації конгрес-центрів;
- залучення міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЕІВ, USAID, Horizon Europe) для підтримки MICE-проектів;
- створення фонду підтримки сталих подій – Green Event Fund Ukraine, який стимулюватиме впровадження еко-стандартів;
- розвиток регіональних кластерів – наприклад, «Lviv MICE Hub», «Kyiv Business Events Cluster», «Dnipro Innovation Meetings».

Брендинг України як MICE-дестинації є важливим елементом зовнішньої політики та економічної дипломатії. Зусилля держави мають бути спрямовані на створення єдиного комунікаційного образу – «Ukraine NOW –

Business Meets Future», який підкреслює інноваційність, людський потенціал і відкритість до міжнародного партнерства. Для цього доцільно:

- створити національний офіс MICE Ukraine, який координуватиме участь у міжнародних виставках (IMEX Frankfurt, IBTM World, Conventa Expo);
- запровадити програму Country Ambassadors, де впливові бізнес- і наукові діячі представлятимуть Україну на міжнародних конференціях;
- розвинути інформаційну платформу discoverMICE.ukraine.ua з інтерактивною картою подій, майданчиків і сервісів;
- підтримувати міжнародну медійну кампанію, орієнтовану на формування позитивного іміджу українських міст як сучасних і безпечних дестинацій.

Такі кроки дозволять перетворити MICE на інструмент публічної дипломатії, який поєднує просування економічних можливостей із культурним позиціонуванням країни.

Розвиток української MICE-індустрії має ґрунтуватися на цілісній концепції, яка інтегрує європейські стандарти, стимулює інвестиції, формує сучасну інфраструктуру та бренд країни. Державна політика повинна стати драйвером цього процесу, забезпечуючи нормативну підтримку, інституційну координацію й маркетингове просування на міжнародній арені.

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованої моделі сприятиме тому, що Україна зможе посісти гідне місце на європейській карті MICE, ставши не лише приймаючою стороною подій, а й активним експортером інновацій, освітніх рішень і партнерських ініціатив у сфері ділового туризму.

Розвиток українського бізнес-сектору в MICE-індустрії вимагає переосмислення підходів до організації подій, управління клієнтським досвідом і використання технологій. Сьогодні саме інноваційність, маркетингова гнучкість та висока якість сервісу визначають

конкурентоспроможність компаній на міжнародному ринку подієвого туризму.

MICE-бізнес в Україні має активно впроваджувати сучасні IT-рішення, що використовуються у провідних європейських країнах. До таких належать:

- гнучкі CRM-системи для подій (Cvent, Eventbrite, Hopin, Whova), які дозволяють автоматизувати реєстрацію учасників, планування логістики, аналітику відвідуваності та персоналізацію комунікацій;
- Big Data-аналітика, яка допомагає розуміти потреби цільових груп, оптимізувати витрати та прогнозувати попит на події у конкретних містах і сезонах;
- технології доповненої реальності (AR/VR) – як інструмент презентації продуктів, віртуальних турів по локаціях і віддаленої участі делегатів;
- AI-асистенти та чат-боти для автоматизації сервісів реєстрації, техпідтримки та збору відгуків.

Український MICE-бізнес потребує системного маркетингового позиціонування, яке б відповідало європейським стандартам дестинаційного брендингу. Основні акценти мають бути зроблені на: цифровому маркетингу: таргетовані кампанії у LinkedIn, YouTube, Google Ads та спеціалізованих платформах (EventsAIR, MeetingsNet); B2B-нетворкінгу: участь у міжнародних виставках (IMEX Frankfurt, IBTM World, The Meetings Show UK), де українські компанії можуть презентувати свої послуги та укласти контракти з міжнародними організаторами; брендингу подій – створення унікальної айдентики кожної конференції або виставки, що підсилює імідж дестинації; ESG-комунікації – наголос на сталості, етичному менеджменті та відповідальному споживанні.

Українські компанії мають не лише адаптуватися до європейських ринкових вимог, а й пропонувати власні інновації: цифрові платформи для віртуальних івентів, гібридні формати з інтерактивними студіями, локальні eco-friendly сервіси.

Якість сервісу є вирішальним фактором для конкурентоспроможності українських компаній. Вона визначається не лише комфортом учасників, а й професійною етикою, комунікацією, логістикою, харчуванням, технологічною підтримкою. Рекомендації для бізнесу включають: запровадження міжнародних стандартів обслуговування (ISO 9001, ISO 20121); регулярне навчання персоналу (customer service, hospitality, event logistics); розвиток сервісного дизайну на основі UX-підходів; запровадження системи feedback-based management – управління якістю через опитування учасників та аналітику їхніх вражень.

Успіх MICE-індустрії безпосередньо залежить від кваліфікації персоналу. Професійна освіта має орієнтуватися на європейські стандарти менеджменту подій, маркетингу дестинацій та сталого розвитку.

Необхідно створити Національну програму професійної підготовки у сфері MICE, до якої мають увійти: сертифікаційні курси спільно з ICCA, SITE, MPI, ECM (Certified Meeting Professional, CIS, CEM); університетські програми бакалаврату і магістратури з MICE-менеджменту, дестинаційного маркетингу, івент-логістики; курси підвищення кваліфікації для державних службовців, які відповідають за туризм і економічний розвиток; стажування студентів у європейських дестинаційних бюро (Відень, Барселона, Берлін).

Для підвищення кваліфікації варто створити MICE Academy Ukraine – платформу для навчання, сертифікації та обміну досвідом між університетами, бізнесом і муніципальними структурами. Вона може функціонувати у співпраці з European Cities Marketing Academy і GDS-Movement Education Hub. Крім того, потрібно розвивати систему менторських програм, коли досвідчені організатори міжнародних подій консультують українські компанії та молодих фахівців. Це сприятиме передачі практичних навичок і підвищенню професійної культури. Слід також запровадити державні гранти на навчання за кордоном у сфері MICE, з подальшим обов’язковим поверненням фахівців для роботи в Україні – за моделлю Erasmus+ Mobility for Professionals.

Український бізнес у сфері МІСЕ має потенціал стати потужним драйвером економічного зростання, але для цього необхідно створити інноваційно-освітню екосистему. Підприємства повинні інтегрувати цифрові рішення, застосовувати міжнародні стандарти сервісу, розвивати сталий маркетинг і співпрацювати з університетами у підготовці кадрів.

Формування професійного середовища, підтримка державою сертифікації, а також створення спільної платформи «MICE Academy Ukraine» дозволять перетворити галузь на високотехнологічний сектор, що поєднує бізнес, освіту й міжнародне партнерство – за зразком провідних європейських країн.

Цифровізація стала основним рушієм трансформації МІСЕ-індустрії у світі, і для України цей напрям має стратегічне значення. У сучасних умовах цифрові технології забезпечують ефективність планування, підвищують доступність заходів, зменшують витрати й екологічний слід.

Першочерговим завданням є створення цифрової інфраструктури управління подієвим туризмом: національної бази даних МІСЕ-майданчиків і операторів, де буде інформація про локації, сервіси, технічне оснащення, сертифікацію сталості; єдиної платформи бронювання і координації подій за моделлю EventScotland Portal або Germany Convention Bureau Platform; аналітичної системи Big Data, яка відстежує динаміку ділових поїздок, споживчі уподобання, сезонність попиту та мультиплікативний ефект для економіки. Такі цифрові рішення дають змогу ефективно керувати ресурсами, прогнозувати завантаження локацій, формувати статистику МІСЕ і планувати державну підтримку.

Водночас Україна має інтегрувати сталий розвиток у цифрову екосистему МІСЕ. Це означає, що кожен захід має оцінюватися за критеріями:

– екологічного впливу (викиди CO<sub>2</sub>, утилізація відходів, енергоефективність);

- соціального ефекту (включення місцевих громад, рівність можливостей);
- економічної сталості (довгострокова рентабельність, локальна зайнятість).

Впровадження стандартів ISO 20121 допоможе Україні позиціонуватися як відповідального гравця на європейському ринку.

В Україні, за умови реалізації національної MICE-стратегії, прогнозується:

- зростання внеску MICE у ВВП з нинішніх 0,6% (2024) до 2,2% у 2030 році;
- створення близько 50–70 тисяч робочих місць у сфері готельного бізнесу, транспорту, маркетингу, IT, харчування;
- збільшення кількості міжнародних подій у 3–4 рази – до понад 1 000 щорічних конференцій, виставок і форумів;
- підвищення доходів місцевих бюджетів завдяки туристичним зборам, оренді майданчиків, транспортним і готельним послугам.

Крім економічного ефекту, очікуються соціокультурні вигоди: зростання міжнародного іміджу України як відкритої, інноваційної й сталої дестинації; посилення регіонального розвитку через рівномірний розподіл подієвої активності (не лише Київ, а й Львів, Дніпро, Чернівці, Харків, Одеса); формування нової професійної спільноти організаторів подій, що працюють за європейськими стандартами.

У довгостроковій перспективі MICE-індустрія може стати каталізатором економічної модернізації: через залучення інвестицій, розвиток сервісних і креативних галузей, цифровізацію туризму та просування України як бізнес-хаба Центрально-Східної Європи.

Можна зробити висновки, що стратегічна адаптація європейського досвіду розвитку MICE-туризму є ключовою умовою для формування конкурентоспроможної, інноваційної та сталої подієвої індустрії в Україні. Запропонована модель розвитку MICE-сектору – з інституційним,

інфраструктурним, освітнім і маркетинговим рівнями – дозволяє перейти від фрагментарних ініціатив до цілісної системи державного управління та партнерства бізнесу, освіти й міжнародних організацій. Реалізація національної стратегії «MICE 2030», створення єдиного порталу MICE-Україна, впровадження системи сертифікації ISO 20121, розширення мережі конвенційних бюро та формування бренду «Ukraine NOW – Business Meets Future» забезпечать комплексний розвиток галузі та її інтеграцію в європейський ринок. Важливим чинником успіху стане цифровізація індустрії, впровадження CRM-систем, Big Data-аналітики, AR/VR-технологій і штучного інтелекту, що підвищить ефективність управління подіями та якість сервісу. Суттєву роль відіграватиме розвиток людського капіталу через створення MICE Academy Ukraine, сертифікаційні програми, міжнародні стажування та партнерство з асоціаціями ICCA, SITE, MPI. Такий підхід сприятиме формуванню професійної спільноти організаторів подій європейського рівня. Очікується, що реалізація запропонованої концепції сприятиме збільшенню внеску MICE у ВВП, створенню тисяч нових робочих місць, підвищенню доходів місцевих бюджетів та зміцненню міжнародного іміджу України як безпечної, інноваційної та відкритої бізнес-дестинації. У довгостроковій перспективі MICE-індустрія може стати потужним драйвером економічного зростання, культурної дипломатії та післявоєнного відновлення країни.

## ВИСНОВКИ

МІСЕ-туризм, як окрема форма ділового туризму, виступає одним із найдинамічніших сегментів світової економіки. У процесі дослідження виявлено, що його сутність полягає у поєднанні бізнес-комунікацій, професійного обміну та культурного діалогу, що забезпечує синергію між економікою, технологіями та суспільством. Визначено, що основними складовими МІСЕ є зустрічі, конференції, виставки та інсентив-програми, які не лише сприяють розвитку ділової активності, а й формують позитивний імідж дестинацій. МІСЕ-сектор виконує роль каталізатора економічного зростання, створюючи мультиплікативний ефект для суміжних галузей – готельної, транспортної, івент-індустрії та сфери послуг. Його вплив виходить за межі туризму, оскільки події стають платформами для інновацій, міждержавного партнерства та розвитку людського капіталу.

Дослідження показало, що ефективність функціонування МІСЕ-ринку визначається дотриманням ключових принципів – інтеграції, партнерства, інноваційності, сталості та сервісної якості. У європейських країнах ці принципи реалізуються через змішані моделі управління, де поєднано державну підтримку, приватні інвестиції та професійну саморегуляцію. Зокрема, створення національних конвенційних бюро, як Germany Convention Bureau чи VisitBritain, забезпечує баланс між політикою розвитку туризму та ринковими механізмами. Важливою складовою є діяльність міжнародних асоціацій ICCA, MPI, SITE та UFI, які встановлюють стандарти якості, проводять сертифікацію та сприяють інтеграції локальних ринків у глобальну систему. Це доводить, що МІСЕ-індустрія функціонує як мережа взаємодії держави, бізнесу та професійних спільнот, у якій інноваційність та сталий розвиток визначають конкурентоспроможність дестинацій.

Аналіз глобальних тенденцій засвідчив, що МІСЕ-індустрія зазнає впливу цифрової революції та зміни соціальної поведінки споживачів. Головними трендами стали гібридизація форматів, діджиталізація,

персоналізація сервісу та екологічна відповідальність. Пандемія COVID-19 стала каталізатором переходу до нової парадигми – «розумних подій» (Smart Events), де поєднано офлайн і онлайн-компоненти. Використання big data, штучного інтелекту, AR/VR-технологій і мобільних застосунків перетворило події на інтерактивні платформи, що забезпечують гнучкість і доступність. Водночас сталий розвиток і соціальна інклюзія стали визначальними чинниками конкурентності: організатори дедалі частіше впроваджують стандарти ISO 20121, Green Key та концепцію «Green Meetings». Це свідчить про трансформацію MICE у людиноцентричну, екологічно свідому та технологічну індустрію.

Європейський ринок MICE підтверджує найвищий рівень розвитку у світі, формуючи понад половину глобального обсягу ділових подій. Досвід провідних країн – Німеччини, Франції, Іспанії та Великої Британії – демонструє, що успішна MICE-екосистема базується на поєднанні державної стратегії, інфраструктурних інвестицій і культурно-туристичної привабливості. У Німеччині реалізовано модель партнерства між державою й бізнесом, підтриману аналітичними програмами «Future Meeting Space» та AI-ініціативами. Франція розвиває MICE як складову національної стратегії Destination France 2030, інтегруючи креативні та гастрономічні формати. Іспанія робить акцент на поєднанні професійних подій і відпочинку, а Велика Британія – на інституційній підтримці та підготовці кадрів. Такі практики підтверджують, що ефективна MICE-політика має спиратися на три опори – інфраструктуру, інновації та сталість.

Вивчення досвіду впровадження цифрових технологій у європейській MICE-індустрії дозволило встановити, що дестинації активно переходять до моделі «Smart Event». Інструменти управління подіями (Cvent, Swarcard, Hopin), аналітика даних, системи безконтактної реєстрації та платформи для нетворкінгу стали невід’ємною частиною сучасних заходів. Європейські країни створюють цифрові екосистеми, які підвищують ефективність організації подій і забезпечують прозорість управління. У цьому контексті

технологічна готовність стає вирішальним критерієм конкурентоспроможності дестинації, а цифровізація – стратегічним чинником сталого розвитку.

MICE-туризм, як окрема форма ділового туризму, виступає одним із найдинамічніших сегментів світової економіки. У процесі дослідження виявлено, що його сутність полягає у поєднанні бізнес-комунікацій, професійного обміну та культурного діалогу, що забезпечує синергію між економікою, технологіями та суспільством. Визначено, що основними складовими MICE є зустрічі, конференції, виставки та інсентив-програми, які не лише сприяють розвитку ділової активності, а й формують позитивний імідж дестинацій. MICE-сектор виконує роль каталізатора економічного зростання, створюючи мультиплікативний ефект для суміжних галузей – готельної, транспортної, івент-індустрії та сфери послуг. Його вплив виходить за межі туризму, оскільки події стають платформами для інновацій, міждержавного партнерства та розвитку людського капіталу.

Дослідження показало, що ефективність функціонування MICE-ринку визначається дотриманням ключових принципів – інтеграції, партнерства, інноваційності, сталості та сервісної якості. У європейських країнах ці принципи реалізуються через змішані моделі управління, де поєднано державну підтримку, приватні інвестиції та професійну саморегуляцію. Зокрема, створення національних конвенційних бюро, як-от Germany Convention Bureau чи VisitBritain, забезпечує баланс між політикою розвитку туризму та ринковими механізмами. Важливою складовою є діяльність міжнародних асоціацій ICCA, MPI, SITE та UFI, які встановлюють стандарти якості, проводять сертифікацію та сприяють інтеграції локальних ринків у глобальну систему.

Аналіз глобальних тенденцій засвідчив, що MICE-індустрія зазнає впливу цифрової революції та зміни соціальної поведінки споживачів. Головними трендами стали гібридизація форматів, діджиталізація, персоналізація сервісу та екологічна відповідальність. Пандемія COVID-19

стала катализатором переходу до нової парадигми – «розумних подій» (Smart Events), де поєднано офлайн і онлайн-компоненти. Використання big data, штучного інтелекту, AR/VR-технологій і мобільних застосунків перетворило події на інтерактивні платформи, що забезпечують гнучкість і доступність. Водночас сталий розвиток і соціальна інклюзія стали визначальними чинниками конкурентності: організатори дедалі частіше впроваджують стандарти ISO 20121, Green Key та концепцію «Green Meetings». Це свідчить про трансформацію MICE у людиноцентричну, екологічно свідому та технологічну індустрію.

Європейський ринок MICE підтверджує найвищий рівень розвитку у світі, формуючи понад половину глобального обсягу ділових подій. Досвід провідних країн – Німеччини, Франції, Іспанії та Великої Британії – демонструє, що успішна MICE-екосистема базується на поєднанні державної стратегії, інфраструктурних інвестицій і культурно-туристичної привабливості. У Німеччині реалізовано модель партнерства між державою й бізнесом, підтриману аналітичними програмами «Future Meeting Space» та AI-ініціативами. Франція розвиває MICE як складову національної стратегії Destination France 2030, інтегруючи креативні та гастрономічні формати. Іспанія робить акцент на поєднанні професійних подій і відпочинку, а Велика Британія – на інституційній підтримці та підготовці кадрів. Такі практики підтверджують, що ефективна MICE-політика має спиратися на три опори – інфраструктуру, інновації та сталість.

Вивчення досвіду впровадження цифрових технологій у європейській MICE-індустрії дозволило встановити, що дестинації активно переходять до моделі «Smart Event». Інструменти управління подіями (Cvent, Swarcard, Hopin), аналітика даних, системи безконтактної реєстрації та платформи для нетворкінгу стали невід'ємною частиною сучасних заходів. Європейські країни створюють цифрові екосистеми, які підвищують ефективність організації подій і забезпечують прозорість управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ринку туropераторів України. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-rinku-turopieratoriv-ukrayini/> (дата звернення 02.10.2025).
2. Антоненко К.В. Внесок міжнародного туризму у світову економіку. *Економіка і суспільство*. Випуск 17, 2018. С. 18-23.
3. Бондаренко О.В. МІСЕ-туризм: тенденції розвитку в Україні та світі. Харків: ДБТУ, 2024. 74 с.
4. Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М., Святий А.Р. Діловий туризм в Україні: перспективи розвитку в післявоєнний час. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. 2024. № 20. С. 60–73.
5. Дехтяр Н.А. Тенденції розвитку світового ринку ділового туризму. *Проблеми економіки* № 1, 2014. С. 43-51.
6. Джинджоян В.В., Корнеєв М.В., Ходак О.В., Небаба Н.О. Економіка та менеджмент міжнародного туризму: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2024. 376 с.
7. Єрмолін М.О. Сучасний стан МІСЕ-туризму в Україні та світі. С. 123-124.
8. Макар О., Дмитрик Л. МІСЕ-туризм – основа іміджевої та економічної прогресивності туристичної індустрії України. *Молодий вчений*, 10 (98), 2021. С. 160-167.
9. Макар М.Д., Грицишин А. Цифрові технології організації Місе-заходів: європейський досвід та перспективи для України. Матеріали ХІХ міжнародної наукової конференції «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід». Львів, 10-11 жовтня 2025 р. С.191-194.
10. Музичка Є.О. Тенденції розвитку світового ринку МІСЕ-туризму. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/686c93af-426f-4d66-8999-e050c0496318> (дата звернення 09.09.2025).

11. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi> (дата звернення 12.10.2025).
12. Олійник А., Діченко Д. Туристичний ринок України: аналіз, виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, (50), 2023. 7 с.
13. Пестушко В.Ю. Макроекономічна роль туризму: сучасні реалії країн світу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 29, 2020. С. 114-119.
14. Платформа спеціалізована на B2B подіях Swapcard. URL: <https://www.swapcard.com/> (дата звернення 06.10.2025).
15. Редько В.Є., Оката Я.Г. Потенціал розвитку та організації місе туризму. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/75.pdf) (дата звернення 25.09.2025).
16. Рожі І.Г. Міжнародний туризм: навч. посіб. Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2020. 180 с.
17. Самойленко А.О. Роль туризму у світовій економіці. *Інвестиції: практика та досвід* № 20/2013. С. 72-76.
18. Стрижак О., Чайковський С. Тенденції та перспективи розвитку міжнародного ділового туризму. *Економіка та суспільство*, (60), 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3651> (дата звернення 09.11.2025).
19. Ткаченко Т.І. Аналітичне дослідження втрат туристичної індустрії від війни в Україні. Аналітичний звіт науково-дослідної роботи. Київ, 2023. 105 с.
20. Тонкошкур М.В. Конспект лекцій з дисципліни «Міжнародний туризм» (для студентів 5 курсу денної та 6 курсу заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст спеціальності 7.14010301 «Туризмознавство (за видами)» та освітньо-кваліфікаційного рівня магістр

- спеціальності 8.14010301 «Туризмознавство (за видами)». Х.: ХНУМГ, 2013. 126 с.
21. Туристична галузь України у 2025: податкові надходження вже перевищили довоєнний рівень. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/6437/ukraines-tourism-industry-in-2025-tax-revenues-have-already-exceeded-pre-war-levels> (дата звернення 19.09.2025).
22. Універсальна платформа для управління подіями. Cvent. URL: <https://www.cvent.com/> (дата звернення 12.10.2025).
23. A Net Zero Roadmap for the Events Industry. 2022. 78 p. URL: [https://www.netzerocarbonevents.org/wp-content/uploads/NZCE\\_Roadmap2022\\_Full-Report-updated-26Jan2023.pdf](https://www.netzerocarbonevents.org/wp-content/uploads/NZCE_Roadmap2022_Full-Report-updated-26Jan2023.pdf) (дата звернення 29.10.2025).
24. Best Hopin Alternatives and Competitors in 2025. URL: <https://www.eventtia.com/en/best-hopin-alternatives-and-competitors/> (дата звернення 16.11.2025).
25. Business events research. URL: <https://www.visitbritain.org/research-insights/business-events-research> (дата звернення 22.10.2025).
26. Copenhagen Sustainability Guide. URL: <https://www.wonderfulcopenhagen.com/convention-bureau/sustainable-events> (дата звернення 09.11.2025).
27. Embracing Technology: How AI is Revolutionizing MICE Events in 2025. URL: <https://adriavibe.com/embracing-technology-how-ai-is-revolutionizing-mice-events-in-2025/> (дата звернення 13.10.2025).
28. ESG is rewriting the rules of MICE. URL: <https://tuu.eco/stories/mice-sustainability-esg-proof> (дата звернення 09.11.2025).
29. Europe MICE Market (2024-2030). URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/europe-mice-market-report> (дата звернення 17.09.2025).

30. Event Apps Market Analysis – Size, Trends & Forecast 2025 to 2035. URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/event-apps-market> (дата звернення 09.11.2025).
31. France Mice Market Size & Outlook, 2024-2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/mice-market/france> (дата звернення 09.11.2025).
32. Green Key criteria and explanatory notes. URL: <https://www.greenkey.dk/media/crmpb14i/green-key-criteria-and-explanatory-notes-2021-2025-v4-clean-version.pdf> (дата звернення 09.11.2025).
33. Green Key. URL: <https://www.greenkey.global/> (дата звернення 09.11.2025).
34. Guidelines on organising sustainable meetings and events at the Commission. URL: [https://db.eupha.org/repository/EC\\_Guide\\_on\\_sustainable\\_meetings\\_and\\_events\\_FINAL\\_%282%29.pdf](https://db.eupha.org/repository/EC_Guide_on_sustainable_meetings_and_events_FINAL_%282%29.pdf) (дата звернення 16.09.2025).
35. Hassnah Wee, Nor Azah Mustapha, Muhammad Saufi Anas. Characteristic of Green Event Practices in MICE Tourism: A Systematic Literature Review. *Special Issue Title: Contemporary Issues in Tourism and Hospitality industry*, 2021. P. 271–291.
36. How Technology is Transforming MICE Events? URL: <https://godreamcast.com/blog/solution/in-person-event/mice-events-technology-solutions/> (дата звернення 23.10.2025).
37. Hybrid Case Study: How IBTM World Organized an Asynchronous Hybrid Event. URL: <https://www.livedesignonline.com/b2b-experience/hybrid-case-study-how-ibtm-world-organized-asynchronous-hybrid-event> (дата звернення 09.11.2025).
38. ICM – International Congress Center Messe München. URL: <https://locations.messe-muenchen.de/de/icm/> (дата звернення 09.11.2025).
39. IMEX Frankfurt 2025. URL: <https://imex-frankfurt.com/newfront> (дата звернення 09.11.2025).
40. Inmaculada Martín-Rojo. The impact of social changes on MICE tourism management in the age of digitalization: a bibliometric review. *Review of*

- Managerial Science*, 2025, Volume 19. P. 2211–2234. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-024-00751-3> (дата звернення 14.09.2025).
41. Innovationsverbund «Future Meeting Space». URL: <https://www.gcb.de/de/wissen-und-innovation/future-meeting-space/> (дата звернення 09.11.2025).
42. International Congress and Convention Association. URL: <https://www.iccaworld.org/> (дата звернення 24.10.2025).
43. ISO 20121. URL: <https://www.iso.org/standard/54552.html> (дата звернення 09.11.2025).
44. Messe Berlin. URL: <https://www.messe-berlin.de/en> (дата звернення 05.10.2025).
45. Messe Frankfurt. URL: <https://www.messefrankfurt.com/frankfurt/en.html> (дата звернення 09.11.2025).
46. MICE Market (2025-2030). URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/mice-market-report> (дата звернення 09.10.2025).
47. MICE market size & share analysis - growth trends & forecasts (2025-2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/mice-market> (дата звернення 09.11.2025).
48. PCMA and German Convention Bureau partner to advance AI-driven destination intelligence. URL: [https://www.pcma.org/press\\_release/pcma-and-german-convention-bureau-partner-to-advance-ai-driven-destination-intelligence/](https://www.pcma.org/press_release/pcma-and-german-convention-bureau-partner-to-advance-ai-driven-destination-intelligence/) (дата звернення 25.09.2025).
49. Results of Meeting & EventBarometer 2024/25: Ongoing Upward Trend in the German Events Market. URL: <https://www.gcb.de/en/media/newsroom/meba-2025/> (дата звернення 09.11.2025).
50. Rosa Isabel Morales-Martínez. Digital transformation and the influence of business intelligence on companies in the meetings tourism sector in Mexico. *Smart Tourism*. 2022. Volume 3. Issue 2. 7 p. URL:

- <https://aber.apacsci.com/index.php/st/article/viewFile/2146/3099> (дата звернення 23.09.2025).
51. Spain Convention Bureau. URL: <https://scb.es/en/> (дата звернення 09.11.2025).
52. SungHyun Kim. A Study of Smart Beacon-based Meeting, Incentive Trip, Convention, Exhibition and Event (MICE) Services Using Big Data. *Procedia Computer Science*, 91, 2016. P. 761–768. URL: [https://www.researchgate.net/publication/305953692\\_A\\_Study\\_of\\_Smart\\_Beacon-based\\_Meeting\\_Incentive\\_Trip\\_Convention\\_Exhibition\\_and\\_Event\\_MICE\\_Services\\_Using\\_Big\\_Data](https://www.researchgate.net/publication/305953692_A_Study_of_Smart_Beacon-based_Meeting_Incentive_Trip_Convention_Exhibition_and_Event_MICE_Services_Using_Big_Data) (дата звернення 21.09.2025).
53. Sustainability in central Europe's MICE sector: key trends and insights. URL: <https://www.toposophy.com/insights/sustainability-in-central-europes-mice-sector-key> (дата звернення 09.10.2025).
54. Sustainability in International MICE Events: How Green Practices Are Redefining Corporate Conferences. URL: <https://www.skilevents.com/insights/blogs/sustainability-in-international-mice-events-how-green-practices-are-redefining-corporate-conferences> (дата звернення 13.10.2025).
55. Sustainability in Poland's MICE Industry – Towards Green Events. URL: <https://meetings.poland.travel/sustainability-in-polands-mice-industry-leading-the-way-in-green-events/> (дата звернення 09.11.2025).
56. Sustainable Meetings. URL: <https://meeting.vienna.info/en/sustainability/sustainable-meetings> (дата звернення 16.09.2025).
57. The 5 Best event management platforms compared. URL: <https://www.eventbrite.com/blog/event-management-platform/> (дата звернення 09.11.2025).
58. The European market potential for MICE tourism. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/mice-tourism/market-potential> (дата звернення 18.09.2025).

59. The meetings industry in Spain grows by 7% and exceeds 14,000 million euros. URL: <https://www.forumbusinesstravel.com/en/news/the-meetings-industry-in-spain-grows-by-7-and-exceeds-14-000-million-euros/> (дата звернення 09.11.2025).
60. Transforming MICE Events with ICT: Trends and Innovations. URL: <https://thetourism.institute/mice-management/transforming-mice-events-ict-trends-innovations/> (дата звернення 09.11.2025).
61. Why Amsterdam is a top MICE destination. URL: <https://www.incentives.amsterdam/general/why-amsterdam-is-a-top-mice-destination/> (дата звернення 12.10.2025).
62. WTM London announces VisitBritain as Premier Partner for 2025. URL: <https://rxglobal.com/wtm-london-announces-visitbritain-premier-partner-2025> (дата звернення 15.09.2025).
63. Zhylenko K.M. Formation of macroeconomic indicators under the influence of mice-tourism. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 249-266. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/abstracts2022-2/20.pdf> (дата звернення 09.11.2025).

## ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**  
 Кафедра туризму географічного факультету  
 Кафедра європейських та регіональних студій факультету міжнародних відносин

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ**  
**ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**  
 Кафедра туризму факультету туризму

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ**  
**МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО**  
 Кафедра туризму, рекреації та краєзнавства факультету землевпорядкування  
 та інфраструктурного розвитку

**ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**  
 Кафедра туризму факультету туризму та міжнародних комунікацій

**AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH WINCENTEGO POLA W LUBLINIE**

**WYŻSZA SZKOŁA TURYSTYKI I EKOLOGII W SUCHIEJ BEZKIDZKIEJ**

**ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА (ДЕРЖАВНА) АДМІНІСТРАЦІЯ**  
 Управління туризму та курортів Департаменту спорту, молоді та туризму

**ЕКОЛОГО-ГЕОГРАФІЧНИЙ ФОНД**



**ГЕОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА І ТУРИЗМ:**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

Матеріали  
 ХІХ міжнародної наукової конференції

Львів  
 10-11 жовтня 2025 р.

<i>Łukasz Quirini-Popławski, Marek Więckowski, Jacek Potocki, Daniel Michniak</i>	
WPLYW ZMIAN FUNKCJI GRANICY NA ROZWÓJ TURYSTYKI (NA PRZYKŁADZIE OBSZARÓW GÓRSKICH EUROPY ŚRODKOWEJ) .....	158
<i>Aleksander Kwaśniak</i>	
ROLA INSPEKCJI OCHRONY ŚRODOWISKA W ZAPEWNIENIU DOBROSTANU ŚRODOWISKA NATURALNEGO TURYSTOM PRZYBYWAJĄCYM DO POLSKI .....	159
<i>Валентина Куян, Марія Саюнова, Олена Гіржева</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІЙ МИКОЛАЇВЩИНИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІЛІТАРНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ .....	164
<i>Костянтин Лабарткава</i>	
ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВІЙСЬКОВИХ З АМПУТАЦІЯМИ (НА ПРИКЛАДІ ПРОЄКТУ «ТЕРАПІЯ МАНДРАМИ») .....	168
<i>Валентина Лабарткава</i>	
МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ШКАЛИ ОЦІНКИ СКЛАДНОСТІ РІЧОК (ISRD) В БАСЕЙНІ РІЧКИ ДНІСТЕР .....	171
<i>Halyna Labinska, Liubov Shevchuk</i>	
TOURIST ATTRACTIVENESS OF MONTENEGRO: PROPOSED INNOVATIONS .....	175
<i>Андрій Леонт'єв, Анна Красько</i>	
ОВЕРТУРИЗМ У МІСТІ ПРАГА: ВИКЛИКИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ЧЕХІЇ .....	180
<i>Вячеслав Лігостаєв</i>	
СТЕЙКЕЙШН-ТУРИЗМ ЯК СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	184
<i>Марія Луцик</i>	
ТУРИСТИЧНИЙ ГЕНОЦИД ЯК НОВЕ НАУКОВЕ ПОНЯТТЯ: РУЙНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ У КОНТЕКСТІ ВІЙНИ В УКРАЇНІ .....	188
<i>Марія-Діана Макар, Анна Грицишин</i>	
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЕ-ЗАХОДІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ ....	191
<i>Марта Мальська, Наталія Антонюк, Оксана Краєвська</i>	
ТУРИЗМ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ ...	194

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЕ-ЗАХОДІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Марія-Діана Макар, Анна Грицишин**

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

*Львів, Україна*

Сучасна туристична індустрія є однією з найбільш динамічних сфер глобальної економіки, яка швидко реагує на технологічні, соціальні та політичні зміни. Особливе місце в її структурі займає МІСЕ-туризм (Meetings, Incentives, Conferences, Events), що об'єднує організацію ділових зустрічей, конференцій, виставок та мотиваційних подорожей. Саме цей сегмент розглядається експертами як стратегічно важливий, адже він стимулює розвиток не лише готельно-ресторанного бізнесу, а й транспортної, культурної, освітньої та сервісної інфраструктури країни.

МІСЕ-туризм є одним із найбільш динамічних та прибуткових сегментів світової туристичної індустрії. Його розвиток тісно пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, які забезпечують ефективність організації, комфорт учасників та конкурентоспроможність на глобальному ринку [1].

У XXI столітті ключовим фактором конкурентоспроможності МІСЕ-індустрії стали цифрові технології. Вони дозволяють забезпечити безперебійну комунікацію між організаторами та учасниками, підвищують ефективність управління заходами,

відкривають нові формати взаємодії та роблять події більш доступними для глобальної аудиторії. Використання мобільних застосунків, інтерактивних платформ, а також інструментів віртуальної та доповненої реальності стало не лише інноваційною тенденцією, а й необхідною умовою успіху [4].

Аналіз практики провідних європейських країн демонструє різноманітні підходи до організації MICE-заходів. У Німеччині особливу увагу приділяють технологічному забезпеченню конференцій, використовуючи спеціалізоване програмне забезпечення для комплексного управління заходами – від реєстрації учасників до бронювання готельних номерів. Це значно скорочує витрати часу та знижує організаційні ризики [2].

Франція стала прикладом успішного переходу до гібридних форматів проведення заходів. Поєднання очної та віртуальної участі дозволяє організаторам розширити аудиторію та оптимізувати витрати. Такий підхід не лише розширює географію аудиторії, а й робить участь більш доступною для компаній та окремих учасників, що прагнуть оптимізувати витрати. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли гнучкість формату стає ключовою конкурентною перевагою.

Нідерланди демонструють інноваційний підхід до використання «розумних» технологій у конференц-центрах. Впровадження IoT-систем для автоматичного регулювання освітлення, температури та моніторингу завантаженості приміщень значно покращує комфорт учасників та ефективність використання ресурсів [3].

Великобританія виділяється розвиненою культурою використання мобільних додатків для учасників заходів. Ці платформи забезпечують не лише інформаційну підтримку, але й створюють можливості для нетворкінгу та інтерактивної взаємодії між учасниками.

Данський досвід цікавий з точки зору впровадження принципів сталого розвитку в MICE-індустрію. Використання цифрових матеріалів, вибір екологічно відповідальних локацій та забезпечення доступності громадського транспорту стають важливими факторами при організації заходів [3].

Дослідження українського MICE-ринку виявило значний потенціал для розвитку цього напрямку. Україна має сприятливе географічне положення, багату культурну спадщину та розвинену

туристичну інфраструктуру в основних містах. Однак існують певні обмеження, які потребують вирішення для успішної адаптації європейських практик.

Основними перешкодами є недостатній рівень технічного забезпечення конференц-центрів, нестабільність інтернет-з'єднання в деяких регіонах та брак спеціалізованих кадрів з досвідом організації міжнародних ділових заходів. Також спостерігається недостатня представленість України на міжнародному MICE-ринку [1].

На основі проведеного аналізу можна запропонувати наступні напрями адаптації європейського досвіду. Першочерговим завданням є модернізація технічної інфраструктури конференц-центрів та готелів, включаючи встановлення сучасного аудіовізуального обладнання та забезпечення високошвидкісного інтернет-доступу.

Важливим напрямом є розвиток системи підготовки кваліфікованих кадрів. Доцільно запровадити спеціалізовані освітні програми з івент-менеджменту та MICE-туризму в українських університетах, що включатимуть вивчення міжнародних стандартів та сучасних технологій.

Для підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку необхідно розробити комплексну маркетингову стратегію. Це передбачає створення єдиного інформаційного порталу українських MICE-послуг, активну участь у міжнародних туристичних виставках та розвиток партнерських відносин з європейськими івент-агентствами.

Перспективними напрямами розвитку є впровадження гібридних форматів заходів, розробка тематичних MICE-продуктів на основі української культурної спадщини та створення спеціалізованих ділових кластерів у регіональних центрах. Особливу увагу слід приділити розвитку інсентив-туризму, який може стати візитною карткою України завдяки унікальним культурним та природним ресурсам.

**Висновки.** Цифровізація є ключовим фактором розвитку MICE-туризму, оскільки використання програмних рішень, мобільних застосунків, IoT та гібридних форматів підвищує ефективність організації та зручність для учасників. Європейський досвід демонструє різні моделі розвитку – від технологічної інтеграції в Німеччині та Нідерландах до сталого підходу Данії та гібридних форматів Франції. Успішна адаптація європейського досвіду

організації MICE-туризму в Україні потребує системного підходу, що включає технологічну модернізацію, розвиток людських ресурсів та ефективну маркетингову стратегію на міжнародному ринку.

**Список використаних джерел:**

1. *Музичка Є. О.* Тенденції розвитку світового ринку MICE-туризму. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.58 (дата звернення: 20.08.2025 року).
2. *Чайка І. В.* Тенденції розвитку MICE-туризму та його організація // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Географія та туризм» ХНПУ ім. Г.С. Сковороди, 2023. С.511-515.
3. Europe MICE Market Size & Share | Industry Report, 2030 // Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/europe-mice-market-report> (дата звернення: 18.08.2025 року).
4. *Martín-Rojo I., Gaspar-González A.I.* The impact of social changes on MICE tourism management in the age of digitalization: a bibliometric review // Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18. P. 2143-2173. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00751-3> (дата звернення: 18.08.2025 року).