

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.5>

УДК 338.48:005.21:332.1

Т. В. Марусей,

к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, природничо-економічний факультет, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-702X>

Л. О. Матвейчук,

д. держ. упр., к. е. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2989-6002>

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ЇЇГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РИНКОМ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

T. Marusei,

PhD in Economics, Associate Professor Associate, Professor of the Department of Tourism and Hotel-Restaurant Business, Natural-Economical Department, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

L. Matvejciuk,

Doctor of Sciences in Public Administration, PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM ACTIVITIES AND ITS PLACE IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE REGIONAL MARKET OF TOURIST AND RECREATIONAL SERVICES

Наукова стаття присвячена дослідженню особливостей стратегічного управління туристичною діяльністю в системі управління регіональним ринком туристично-рекреаційних послуг. Визначено, що основною метою стратегічного управління розвитком регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг є забезпечення сталого функціонування та поступального розвитку регіонального туризму в умовах динамічного й нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновано алгоритм стратегічного управління розвитком туристичного регіону, на основі якого сформовано вісім етапів. Доведено, що прийнята Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року наголошує, що єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів – це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України. Виділено стратегічні напрями місцевого економічного розвитку Хмельницької області щодо туристичної діяльності.

The scientific article is devoted to the study of the features of strategic management of tourism activities in the system of management of the regional market of tourist and recreational services. It is determined that the main goal of strategic management of the development of the regional market of tourist and recreational services is to ensure the sustainable functioning and progressive development of regional tourism in a dynamic and unstable external environment. An algorithm for strategic management of the development of a tourist region is proposed, on the basis of which eight stages are formed. It is proved that the adopted Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period until 2026 emphasizes that the only way to solve systemic problems in the field of tourism and resorts is a

strategically oriented state policy, the main task of which is to determine tourism as one of the main priorities of the state, the implementation of economic and legal mechanisms for the successful conduct of tourism business, investment mechanisms for the development of tourist infrastructure, information and marketing activities to form the tourist image of Ukraine. Strategic directions of local economic development of the Khmelnytskyi region in relation to tourism activities are highlighted. It has been determined that the system of priorities for strategic management of the development of the tourism and recreation sector at the regional level should provide for a targeted concentration of resources in a number of key areas, namely: support and stimulation of the development of those tourism products and segments of the recreation industry that are based on the unique competitive advantages of the region and are characterized by a high level of multiplier effect on related industries; identification and priority development of tourism and recreation locations and facilities with the highest potential, which can become the core of the formation of cluster formations in the tourism sector.

Ключові слова: *управління, стратегічне управління, туризм, туристична діяльність, туристичний ринок, регіональний туристичний ринок, регіональний ринок туристично-рекреаційних послуг.*

Keywords: *management, strategic management, tourism, tourism activity, tourism market, regional tourism market, regional market of tourism and recreational services.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах трансформації глобального економічного простору та зростання конкуренції між регіонами за туристичні потоки стратегічне управління туристичною діяльністю набуває особливого значення. Туризм дедалі більше розглядається не лише як важлива складова сфери послуг, а й як потужний каталізатор регіонального розвитку,

здатний генерувати додану вартість, стимулювати зайнятість, активізувати міжгалузеву взаємодію та сприяти збереженню культурної і природної спадщини. У цьому контексті ефективне управління туристично-рекреаційним потенціалом регіонів вимагає переходу від ситуативного та адміністративного підходу до системного стратегічного планування, орієнтованого на довгострокові цілі. Особливості такого управління проявляються в необхідності комплексного врахування специфіки територіальних ресурсів, динаміки попиту, інституційного середовища, а також ролі стейкхолдерів – органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій і самих туристів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення управлінських практик у туризмі в умовах посткризового відновлення, кліматичних змін, цифровізації та зміни поведінкових моделей споживачів. У зв'язку з цим виникає потреба у науковому аналізі принципів, механізмів і інструментів стратегічного управління, здатних забезпечити адаптивність, конкурентоспроможність туристичних регіонів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління туристичною діяльністю перебуває в полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, що свідчить про її високу актуальність у контексті глобалізаційних процесів, посилення регіональної конкуренції та необхідності переходу до моделі сталого розвитку. В останні роки в науковій літературі активізувались дослідження, спрямовані на вивчення стратегічних механізмів підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій, удосконалення управлінських рішень і впровадження інноваційних підходів у плануванні туристичного розвитку. Значний внесок у теоретико-методологічне обґрунтування стратегічного управління туризмом зробили такі дослідники, як Богдан А., Рябев І., Сегеда В., Рібейро Рамос О., які акцентують увагу на важливості інструментів формування стратегії розвитку туризму в Україні та реалізації регіонального туристичного потенціалу. Зокрема, у працях

Антоненко І., Курбацького І. висвітлено стан та перспективи розвитку туризму за видами в Хмельницькій області та її стратегічний розвиток. Інтерес становлять також роботи Горюнової К., де розкрито питання стратегічного управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку, а також дослідження Карого О., Стрільчук Р., Кисельова О., які аналізують стратегічні напрями розвитку туристичного бізнесу України. Попри наявність значного наукового доробку, недостатньо уваги приділено систематизації підходів до стратегічного управління саме на регіональному рівні, з урахуванням специфіки українських територій, викликів воєнного та посткризового періоду, обмеженості ресурсів та нерівномірного розвитку туристичної інфраструктури. Це й обумовлює доцільність подальшого вивчення особливостей стратегічного управління туристичною діяльністю як складової управління регіональним ринком туристично-рекреаційних послуг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на зазначені вище факти, мета статті – висвітлення ключових особливостей стратегічного управління туристичною діяльністю в регіональному контексті, визначення його місця в загальній системі управління ринком туристично-рекреаційних послуг, а також окреслення підходів до формування стратегій, які відповідають викликам часу та сприяють сталому розвитку туристичної галузі на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку туристичної галузі в Україні особливої значущості набуває питання стратегічного управління розвитком туристичних регіонів як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Водночас слід зауважити, що концептуальні засади стратегічного управління туристичними регіонами залишаються недостатньо сформованими, методологічні підходи до стратегічного аналізу потребують подальшого удосконалення, а специфіка туристичних регіонів не завжди враховується при розробці довгострокових

програм їх соціально-економічного розвитку. Це суттєво ускладнює процес ефективного стратегічного планування розвитку туризму на регіональному рівні. У зв'язку з цим особливо актуальним постає завдання формування теоретико-методологічних основ розробки стратегій управління регіональними ринками туристично-рекреаційних послуг з урахуванням їх функціональних особливостей.

В Україні існує чимало регіонів із значним потенціалом для розвитку туризму. Проте реалізація цього потенціалу гальмується низкою чинників: недостатній рівень розвитку інфраструктури, недосконалість маркетингових стратегій, слабка система управління, планування та контролю у сфері туризму. Діяльність суб'єктів туристичного ринку характеризується нестабільністю, відсутністю довгострокових цілей і стратегій на різних рівнях управління, що зумовлено обмеженим аналізом зовнішнього й внутрішнього середовища та короткотерміновість стратегічного планування.

Основною метою стратегічного управління розвитком регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг є забезпечення сталого функціонування та поступального розвитку регіонального туризму в умовах динамічного й нестабільного зовнішнього середовища[3].

Під стратегічним управлінням розвитком туристичного регіону слід розуміти комплексну управлінську діяльність, що базується на використанні людського потенціалу як ключового ресурсу. Такий тип управління передбачає визначення цілей розвитку, їх зіставлення з наявними туристично-рекреаційними ресурсами регіону та актуальним споживчим попитом, адаптацію до змін зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг і досягнення довготривалих результатів шляхом розроблення та впровадження системи взаємопов'язаних стратегій[9].

Комплексне розв'язання проблем стратегічного управління розвитком туристичного регіону може здійснюватися шляхом застосування відповідних

моделей та алгоритмів, орієнтованих на оцінку стійкості розвитку і прийняття ефективних управлінських рішень. У науковій практиці формування механізмів, моделей об'єктів і суб'єктів управління базується, як правило, на системному підході, що є фундаментом для багатьох дослідницьких методів. Теоретичний аспект передбачає використання сутнісних моделей, а прикладний – оперування конкретними функціональними, логічними моделями та алгоритмами, які дозволяють здійснювати адаптаційні та коригувальні дії, зокрема щодо оптимізації використання ресурсного потенціалу територіальної туристичної системи. Структура алгоритму може включати як узагальнений набір параметрів (економічних, соціальних, управлінських, інституційних, матеріально-технічних, виробничих тощо), так і окремі елементи внутрішньої архітектури системи. Будь-яка модель чи алгоритм виконує роль абстрактного відображення реального об'єкта управління і має відтворювати ключові властивості, характерні для моделюваного туристичного регіону. Враховуючи це, стратегічне управління розвитком туристичного регіону з метою забезпечення його сталого функціонування доцільно реалізовувати відповідно до визначеного алгоритмічного підходу. Нами запропонований алгоритм стратегічного управління розвитком туристичного регіону.

Етап 1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап є відправною точкою стратегічного управління і включає всебічне вивчення:

1. Ресурсного потенціалу регіону: аналіз природно-географічних умов, рекреаційних ресурсів, культурно-історичної спадщини, інфраструктури (транспорт, готелі, сервіси), екологічного стану території.
2. Маркетингового середовища: вивчення попиту на туристичні продукти, споживацьких уподобань, демографічних характеристик цільових сегментів. Оцінка діяльності конкурентів, тенденцій на внутрішньому й зовнішньому ринку.

3. SWOT-аналізу: визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін регіону, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) у зовнішньому середовищі.

Етап 2. Формулювання стратегічного бачення та цілей:

1. Визначення стратегічної місії регіону як туристичного дестинаційного простору (наприклад, «Розвиток сталого туризму з акцентом на культурну автентичність Поділля»).

2. Побудова стратегічного бачення майбутнього – уявлення про бажаний стан туристичного регіону через 10-15 років.

3. Формулювання ієрархії цілей:

- Довгострокові цілі – загальні орієнтири (підвищення туристичного потоку, покращення іміджу).

- Середньострокові – індикатори реалізації (створення бренду, запуск кластерів).

- Короткострокові – конкретні завдання (ремонт доріг, проведення фестивалю, навчання персоналу).

Етап 3. Сегментація туристичного ринку:

1. Визначення цільових аудиторій, наприклад, молодь, сім'ї з дітьми, релігійні туристи, міжнародні мандрівники, екотуристи.

2. Позичіонування туристичних продуктів і послуг відповідно до очікувань обраних сегментів. Розробка УТП (унікальної торгової пропозиції) для кожного продукту.

3. Оцінка платоспроможності та інтересів цільових груп для адаптації туристичного контенту.

Етап 4. Розробка стратегії розвитку:

1. Обрання стратегічної моделі розвитку:

- інноваційна стратегія – розвиток ІТ-сервісів, цифрових карт, AR/VR;

- кластерна – створення туристичних кластерів на основі партнерства;

- екологічна – акцент на збереження природи та екотуризм;
- брендингова – розвиток туристичного бренду регіону.

2.Формування стратегічних напрямів:

- розвиток інфраструктури;
- маркетинг і просування;
- підвищення якості обслуговування;
- створення нових продуктів.

3.Визначення пріоритетних проєктів з чіткими строками, бюджетом і відповідальними.

Етап 5. Ресурсне забезпечення стратегії:

- Фінансове забезпечення: ідентифікація джерел фінансування – державні програми, гранти, місцевий бюджет, приватні інвестиції, державно-приватне партнерство.
- Кадрове забезпечення: навчання персоналу, залучення фахівців із маркетингу, управління, туроперейтингу, гідів, ІТ-спеціалістів.
- матеріально-технічні та інформаційні ресурси: обладнання, транспорт, цифрові системи, CRM-системи, аналітичні дані.

Етап 6. Інституційне та організаційне забезпечення:

1. Формування ефективної системи управління: залучення місцевих органів влади, бізнесу, неурядових організацій, громади, наукових установ.
2. Створення таких управлінських структур:
 - агенції регіонального розвитку;
 - туристичні ради або комітети;
 - кластери та публічно-приватні партнерства;
 - центри туристичної інформації.
3. Налагодження комунікації між усіма учасниками ринку.

Етап 7. Реалізація стратегії:

1. Інституціоналізація та запуск заходів згідно з програмами розвитку, календарями подій, маркетинговими кампаніями.
2. Реалізація інфраструктурних і соціальних проєктів, розвиток дестинацій.
3. Моніторинг реалізації: Поточна оцінка виконання завдань, виявлення відхилень, коригування на етапі впровадження.

Етап 8. Оцінка результатів та коригування:

1. Формування системи індикаторів ефективності (KPI):
 - туристичний потік;
 - доходи від туризму;
 - рівень задоволеності туристів;
 - кількість створених робочих місць.
2. Оцінка результативності заходів з урахуванням цілей і зовнішніх змін.
3. Актуалізація стратегії з урахуванням нових можливостей, ризиків, зовнішньоекономічних чинників.

Це, по суті, структурований перелік найбільш ефективних засобів досягнення поставлених цілей на відповідному етапі розвитку туристичної сфери в регіоні. Водночас недостатньо лише окреслити ці засоби – необхідно постійно володіти інформацією щодо поточного стану туристичного регіону, рівня його просування до запланованих стратегічних орієнтирів або, навпаки, відхилення від них. Саме на ці ключові запитання покликаний дати відповідь завершальний етап запропонованої моделі стратегічного управління – етап оцінювання результатів і внесення необхідних коригувань. На основі зворотного зв'язку та оцінки досягнень здійснюється перегляд стратегічних цілей, оновлення пріоритетів та повторне планування. Це забезпечує адаптивність і стійкість системи стратегічного управління туристичним регіоном.

Прийнята Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року наголошує, що єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та

курортів – це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України[7].

Головним програмним документом Хмельниччини є Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки, затверджена рішенням сесії Хмельницької обласної ради від 20 грудня 2019 р. № 49-29/2019. Важливими інструментами реалізації Стратегії є плани заходів, що розробляються для кожного етапу та є базою для середньострокового бюджетного планування. Перегляд і оновлення Плану заходів з реалізації потрібно робити для оцінки результатів, досягнутих за цей час, а також для постановки цілей реалізації на наступний період з урахуванням змін в середовищі і узгодження обмежених ресурсів розвитку з новими цілями розвитку області [10].

Також вважаємо за необхідне виділити стратегічні напрями місцевого економічного розвитку Хмельницької області щодо туристичної діяльності:

7. Розвиток туризму. Природно-ресурсний потенціал Хмельницької області у поєднанні з історико-культурною спадщиною, вигідним географічним розташуванням є досить вагомими передумовами розвитку індустрії туризму та відпочинку, спрямованого як на вітчизняних, так і на іноземних споживачів. Тому успішною має стати стратегія розвитку туризму, а саме, розробка і просування турів, орієнтованих на різні споживчі групи та оновлення формату подій свят, концертів, фестивалів, аби туристам дійсно запам'яталося та хотілося повернутися. Але для цього потрібний пошук нових, творчих підходів до перетворення Хмельницької області на популярне місце відвідин туристами, їх відпочинку, розваг та дозвілля. Це вимагає спільних зусиль місцевої влади і бізнесу. Щоб галузь туризму запрацювала максимально ефективно, необхідно

застосовувати процес стратегічного планування, в якому враховуються не лише потенціал та ресурси, але і інші чинники – людські, економічні, екологічні та інфраструктурні, – які теж мають вагомий вплив на розвиток Хмельницької області.

Процес формування стратегії розвитку туристичної галузі регіону не є одноразовим чи остаточним. Підсумком розробленої та всебічно обґрунтованої стратегії має стати визначення ключових напрямів розвитку, які сприятимуть довгостроковому зростанню галузі та посиленню її конкурентних позицій на ринку. Стратегія розвитку повинна слугувати основою для відбору пріоритетних стратегічних проєктів, які найповніше відповідають поставленим цілям і завданням регіональної туристичної політики.

Важливим документом, який засвідчує наміри місцевої влади разом із туристичним бізнесом та місцевими жителями розвивати туристичну сферу регіону, є програма розвитку туризму Хмельницької області на 2021-2025 роки. У ній передбачений комплекс цілей, бачення туристично-рекреаційного комплексу області та засобів і критеріїв їхнього досягнення.

Метою Програми розвитку туризму Хмельницької області на 2021-2025 роки є створення умов для забезпечення сталого розвитку сфери туризму у Хмельницькій області, перетворення її на конкурентоспроможну, високорентабельну, інтегровану у світовий ринок галузь, яка зможе стати вагомим чинником прискорення соціально-економічного розвитку регіону, підвищення якості життя населення, гармонійного поступу і консолідації суспільства, а також популяризації України у світі. У програмі зазначається, що основні напрямки розвитку туризму області – удосконалення транспортної інфраструктури, розвиток туристичних локацій, організація туристичних послуг, реставрація і ревіталізація пам'яток історії та культури, екологічна та екокультурна безпека туризму [8].

Система пріоритетів стратегічного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери на регіональному рівні, на нашу думку, має передбачати цілеспрямовану концентрацію ресурсів на низці ключових напрямів. До них, зокрема, належать:

- підтримка та стимулювання розвитку тих туристичних продуктів і сегментів індустрії відпочинку, які спираються на унікальні конкурентні переваги регіону та характеризуються високим рівнем мультиплікативного впливу на суміжні галузі;

- ідентифікація та пріоритетний розвиток туристично-рекреаційних локацій та об'єктів з найвищим потенціалом, які можуть стати ядром формування кластерних утворень у сфері туризму.

Реалізація стратегічних управлінських рішень у туристичній сфері вимагає створення відповідних інституційних та організаційних передумов. Серед них – наявність регіонального нормативного поля, що регламентує стратегічне планування, моніторинг і контроль; кадрове забезпечення, представлене фахівцями зі стратегічним баченням та аналітичними навичками формування сценаріїв розвитку галузі; організаційна відповідність владних структур завданням стратегічного управління; ефективні механізми взаємодії між органами влади, туристичним бізнесом та професійними об'єднаннями.

Таким чином, стратегічне управління розвитком туристично-рекреаційної галузі регіону має свою специфіку, що зумовлює необхідність її інтеграції в загальну систему регіонального управління. Йдеться про впровадження проактивного управлінського підходу, орієнтованого на адаптацію до нестабільного середовища, формування нових управлінських інститутів, стратегічне планування та розбудову механізмів формування конкурентних переваг.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У ході дослідження було з'ясовано, що стратегічне управління туристичною

діяльністю є ключовим чинником ефективного функціонування та розвитку регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг. Його особливістю є спрямованість на довгострокове прогнозування, цілеспрямоване формування конкурентних переваг території, забезпечення стійкого зростання туристичних потоків і гармонійної інтеграції туризму в соціально-економічну систему регіону. Проаналізовано, що стратегічне управління в туризмі ґрунтується на принципах системності, інтегрованості, адаптивності та партнерської взаємодії. Успішна реалізація стратегічних підходів вимагає чіткого узгодження між державними, регіональними та місцевими рівнями управління, активної участі бізнесу та громадськості, а також наявності інституційного середовища, що сприяє інноваціям і сталому розвитку. Регіональні туристичні стратегії мають формуватися з урахуванням унікальності природно-ресурсного і культурного потенціалу, рівня транспортної та інформаційної доступності, а також можливостей для розвитку кластерних і мережевих форм співпраці. Таким чином, стратегічне управління виступає системоутворювальним елементом у формуванні ефективної моделі розвитку регіонального туризму, забезпечує баланс інтересів учасників ринку та сприяє підвищенню конкурентоспроможності територій на внутрішньому та міжнародному туристичному ринку. Подальші наукові дослідження у цій сфері доцільно зосередити на розробці індикаторів оцінювання стратегічної ефективності, механізмів реалізації стратегій на місцевому рівні та кращих практиках управління в умовах сучасних викликів.

Література

1. Антоненко І., Курбацький І. Стан та перспективи розвитку туризму за видами в Хмельницькій області. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. №15. С. 244-251. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.30>

2. Богдан Н. М. Інструменти формування стратегії розвитку туризму в Україні: реалізація регіонального туристичного потенціалу. Рябев А. А., Сегеда І. В. *Інтелект XXI*. 2019. №5(19). С. 18-24.
3. Горюнова К. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>
4. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of transport economics and management*, 2023. №8(24). С. 72-80. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>
5. Карий О. І. Стратегічні напрями розвитку туристичного бізнесу України. Стрільчук Р. М., Кисельов О. А. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-02>
6. Марусей Т. В. Туристичні кластери як інноваційний інструмент розвитку регіональних ринків туристичних послуг. *Агросвіт*. 2025. №12. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6677>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.96>
7. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ від 16 березня 2017 р. № 168-р.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
8. Програма розвитку туризму в Хмельницькій області на 2021-2025 роки. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=78829>
9. Рібейро Рамос О. О. Стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу. *Вісник економічної науки України*. 2023. №2(45). С. 82-89. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89)
10. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки. Рішення Хмельницької обласної ради від 20.12.2019 р. № 49-29/2019.

Хмельницька обласна рада. URL : <https://km-oblrada.gov.ua/ctstrategiya-regionalnogo-rozvitku-khme/>

References:

1. Antonenko, I. and Kurbats'kyj, I. (2023), “ Status and prospects of tourism development by type in Khmelnytskyi region ”, *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Serii: Ekonomika*, vol. 15, pp. 244-251. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.30>
2. Bohdan, N. M. Riabiev, A. A. and Sehed, I. V. (2019), “Tools for forming a tourism development strategy in Ukraine: realization of regional tourism potential”, *Intelekt XXI*, vol. 5(19), pp. 18-24.
3. Horiunova, K. (2023), “Strategic management of the development of a tourist region on the basis of sustainable development”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>
4. Zadoia, V. O. and Charkina, T. Yu. (2023), “Strategic management in tourism: key aspects”, *Review of transport economics and management*, vol. 8(24), pp. 72-80. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>
5. Karyj, O. I. Stril'chuk, R. M. and Kysel'ov, O. A. (2024), “Strategic directions of development of the tourism business in Ukraine”, *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-02>
6. Marusej, T. V. (2025), “Tourism clusters as an innovative tool for the development of regional tourism services markets”, *Ahrosvit*, vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6677> (Accessed 05 Aug 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.96>
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution “On Approval of the Strategy for Development of Tourism and Resorts for the Period Until 2026”,

available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
(Accessed 05 Aug 2025).

8. Khmelnytskyi Regional State Administration (2020), “Tourism Development Program in Khmelnytskyi Region for 2021-2025”, available at: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=78829> (Accessed 05 Aug 2025).

9. Ribejro Ramos, O. O. (2023), “Strategic Management of the Development of the Regional Tourism Complex”, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2(45), pp. 82-89. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).82-89](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).82-89)

10. Khmelnytskyi Regional Council (2019), “Development Strategy of Khmelnytskyi Region for 2021-2027”, available at: <https://km-oblrada.gov.ua/ctrategiya-regionalnogo-rozvitku-khme/> (Accessed 05 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025 р.