

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.65>

УДК 658.29/5. 334

О. М. Овдіюк,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри екології та географії,
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9782-1750>*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

О. Ovdiiuk,

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Ecology and
Geography, Zhytomyr Ivan Franko State University*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN THE TOURISM INDUSTRY

У статті досліджено сучасний стан міжнародного та вітчизняного туристичного бізнесу. Окреслені основні проблеми функціонування та розвитку вітчизняного туристичного бізнесу.

Зокрема, проведено змістовний аналіз поточного стану туристичної індустрії України на початок 2025 р. в умовах тривалого воєнного конфлікту, економічної нестабільності та масштабної внутрішньої міграції. Визначено основні тенденції трансформації галузі. Встановлено, що спостерігається зменшенні обсягів в'їзного туризму та переорієнтація

на внутрішній туризм. Особливу увагу приділено виникненню нових форм туристичної діяльності, таких як локальний і волонтерський туризм, а також зростанню популярності культурно-пізнавальних і релігійних маршрутів. Також сконцентрована основна увага на адаптаційних механізмах галузі, що дозволяють забезпечувати функціонування туризму не зважаючи на загальнонаціональні виклики, в частині зростання короткотривалих подорожей у відносно безпечні регіони країни.

Проведений аналіз сучасних методів прийняття управлінських рішень в туристичній індустрії та адаптацію і імплементацію їх в сучасні реалії ведення туристичного бізнесу в Україні. Визначено сутність поняття «методологія прийняття управлінських рішень в туристичному бізнесі».

Проведена порівняльна характеристика основних методологічних підходів щодо прийняття управлінських рішень у сфері туризму, в частині визначення їх переваг при використанні та імплементації в вітчизняну туристичну сферу в умовах сучасних викликів війни та цифровізації туристичного простору.

Досліджено основні методологічні підходи до прийняття управлінських рішень у туристичній галузі. Окреслено роль системного, ситуаційного, багатокритеріального, інноваційного, ризик-орієнтованого та людиноцентричного підходів у стратегічному та операційному управлінні та прийнятті управлінських рішень в туристичному бізнесі. Наведені приклади практичного застосування відповідних підходів та представлено порівняльну характеристику їх особливостей.

The article examines the current state of international and domestic tourism business. The main problems of the functioning and development of domestic tourism business are outlined.

In particular, a substantive analysis of the current state of the tourism industry of Ukraine as of the beginning of 2025 was conducted in the context of a prolonged military conflict, economic instability, and large-scale internal

migration. The main trends in the transformation of the industry were identified. It was established that there is a decrease in the volume of inbound tourism and a reorientation to domestic tourism.

Particular attention is paid to the emergence of new forms of tourism, such as local and volunteer tourism, as well as the growing popularity of cultural, educational and religious routes. The main focus is also on the industry's adaptation mechanisms that allow tourism to function despite nationwide challenges, in terms of the growth of short-term travel to relatively safe regions of the country.

An analysis of modern methods of making managerial decisions in the tourism industry and their adaptation and implementation into the modern realities of conducting tourism business in Ukraine was conducted. The essence of the concept of "methodology of making managerial decisions in tourism business" was determined.

A comparative characteristic of the main methodological approaches to making management decisions in the field of tourism was carried out, in terms of determining their advantages when using and implementing them in the domestic tourism sector in the conditions of modern challenges of war and digitalization of the tourist space.

The main methodological approaches to making management decisions in the tourism industry are investigated. The role of systemic, situational, multi-criteria, innovative, risk-oriented and human-centered approaches in strategic and operational management and management decision-making in the tourism business is outlined. Examples of practical application of relevant approaches are given and a comparative description of their features is presented.

Ключові слова: туризм, прийняття рішень, методологічні підходи, управління, стратегія, інструменти.

Keywords: tourism, decision-making, methodological approaches, management, strategy, tools.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасна сфера туристичної індустрії функціонує в умовах турбулентного ринкового середовища, глобальних викликів, високої конкуренції, і як результат – постійні зміни у споживчій поведінці. Варто зазначити, що туристична галузь є досить складною динамічною системою, яка вимагає від топ-менеджменту прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які мають базуватися на глибокому системному аналізі. Таким чином, застосовуючи сучасні методологічні підходи, як основу для вибору ефективної управлінської стратегії, в частині врахування, як внутрішніх ресурсів підприємства, так і його зовнішнього середовища, структурувати процес управління, зробити його прозорим та ефективним, що в подальшому дозволить займати вигідні конкурентні позиції в сфері туристичної індустрії.

У сучасних умовах глобальної трансформації міжнародний туризм залишається однією з ключових галузей світової економіки, попри значні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, геополітичною нестабільністю та змінами клімату. Туристична галузь не лише сприяє зростанню ВВП та зайнятості у багатьох країнах, а й виконує важливу соціокультурну функцію, забезпечуючи обмін знаннями, традиціями та міжнародним досвідом. Після безпрецедентного спаду у 2020 р., зумовленого карантинними обмеженнями, світовий туризм поступово почав відновлюється. Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у 2023 р. обсяги міжнародних туристичних доходів досягли 89% від докризового рівня 2019 р., а в окремих регіонах, таких як Європа та Близький Схід, ці показники перевищили докризові ковідні часи [1]. Проте, темпи відновлення залишаються нерівномірними, з огляду на відмінності у вакцинації, відкритості кордонів, інфраструктурній готовності та економічній стабільності країн. Однією з провідних тенденцій сучасного етапу є зростання попиту на сталий туризм, що ґрунтується на принципах екологічної, економічної та соціальної відповідальності. Споживачі дедалі частіше віддають перевагу подорожам,

які мінімізують вплив на довкілля та сприяють збереженню культурної спадщини [2]. У зв'язку з цим активізуються міжнародні ініціативи з розвитку зеленого туризму, зокрема в рамках Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP) та Глобальної ради з питань сталого туризму (GSTC).

На сьогодні значного поширення набуває процес цифровізації туристичної діяльності, зокрема, онлайн-бронювання, використання мобільних додатків, віртуальні тури та штучний інтелект активно інтегруються в туристичні сервіси. Цифрові технології дозволяють не лише оптимізувати обслуговування клієнтів, а й створювати нові формати взаємодії між туристами та DESTINATIONAMI [3]. Не зважаючи на всі позитивні моменти, туристична галузь залишається вразливою до глобальних ризиків. Воєнні конфлікти, терористичні загрози, природні катастрофи та економічні кризи впливають на рішення мандрівників та змінюють географію попиту. У відповідь на ці виклики світові уряди та туристичні організації розробляють адаптаційні стратегії, спрямовані на підвищення стійкості туристичних систем та забезпечення безпеки туристів. Ключем до вирішення цих проблем залишається здатність топ-менеджерів туристичного бізнесу приймати ефективні управлінські рішення в даній царині.

Проаналізуємо сучасний стан вітчизняної туристичної індустрії. Зокрема, на початок 2025 р. туристична галузь України перебуває в умовах глибокої трансформації, зумовленої тривалим воєнним конфліктом, економічною нестабільністю та внутрішньою міграцією населення. Не зважаючи на об'єктивні деструктивні чинники, туризм в Україні не припиняє свого існування, а натомість демонструє адаптаційні процеси, що проявляються у переорієнтації на внутрішні ресурси, зокрема, можемо спостерігати нові види туризму – локальний та волонтерський, а також посилення ролі культурно-пізнавального і релігійного туризму. Варто зазначити, що війна спричинила суттєве зменшення доходів від в'їзного туризму, і як результат – загальному навантаженні на інфраструктуру. Проте,

внутрішній туризм, особливо в умовно безпечних регіонах західної та центральної частин країни, продовжує розвиватися. Зокрема, збільшується кількість короткотривалих подорожей, що здійснюються громадянами України в межах власної держави, часто з метою реабілітації, відпочинку або духовного збагачення [4].

Варто зазначити, що у контексті сучасних викликів зростає значення соціального туризму, зокрема програм, спрямованих на оздоровлення військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, дітей та інших вразливих категорій населення. Такий підхід передбачає активне залучення місцевих громад, громадських організацій і представників бізнесу до формування інклюзивної туристичної політики. Суттєвою тенденцією є цифровізація туристичних послуг, яка в умовах обмеженої мобільності та загроз безпеці стає ключовим чинником підтримки функціонування галузі. Віртуальні тури, онлайн-бронювання, цифрові карти та мобільні застосунки дозволяють забезпечити базові потреби туристів навіть у кризових умовах. Таким чином, перспективи розвитку туристичної галузі в Україні тісно пов'язані з подальшим перебігом воєнних дій, рівнем державної підтримки галузі, а також здатністю суб'єктів туристичної діяльності до гнучкої адаптації в умовах невизначеного середовища. У довгостроковій перспективі відновлення туризму можливе лише за умови забезпечення безпеки, відбудови інфраструктури та формування позитивного іміджу країни на міжнародній арені. Таким чином, актуальність методології прийняття управлінських рішень у сфері туризму України обумовлена не лише потребою в оперативному реагуванні на виклики часу, але й необхідністю стратегічного планування відновлення та сталого розвитку галузі. Науково обґрунтовані підходи до прийняття рішень є основою ефективного функціонування туристичної сфери в умовах невизначеності та ключовою передумовою його інтеграції у глобальний ринок у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика дослідження методології прийняття управлінських рішень в сфері туристичної індустрії є

досить актуальною. В цьому напрямку активно працюють, як зарубіжні так і вітчизняні науковці. Так, в працях Мардані А., Ахмада Дж., Завадського Е. (2016) досліджувалися особливості використання багатокритеріальних методів прийняття рішень, таких як АНР, зокрема, було запропоновано декілька методів і підходів прийняття багатокритеріальних рішень (MCDM), що в подальшому має сприяти експертам у галузі туризму та гостинності зробити найкращий вибір [5]. Гарабінович Д., Папич М. і Костич М. (2021) досліджували особливості гібридних моделей, що поєднують методи АНР та TOPSIS для оцінки екотуристичних напрямків, підкреслюючи важливість багатокритеріального підходу у сталому туризмі, зокрема, була проведена комплексна оцінка застосування методів багатокритеріального прийняття рішень (MCDM) в сфері екотуризму та сталого туризму [6]. Так, Коновалова О., Юдіна О., Юхіна Т., Лагусев Ю, Звягінцева О. (2018), присвятили свої праці проблематиці методологічних підходів щодо розробки стратегій розвитку підприємств туристичної та готельної індустрії, роблячи акцент на важливості стратегічного управління [7]. Ондаш Е. Їлдірім В. та Оздемір М. (2013) досліджували застосування методів АНР та TOPSIS для оцінки та ранжування туристичних напрямків у Туреччині, демонструючи практичне використання багатокритеріальних підходів та їх ефективність [8].

Також, особливостям застосування багатокритеріальних методів прийняття рішень (MCDM) в індустрії гостинності та туризму, де зазначається, що аналітичний процес ієрархії (АНР) і методи TOPSIS є найбільш широко використовуваними методами MCDM в середовищі невизначеності при прийнятті рішень, були висвітлені в наукових працях Ляо Н., Янг С., Завдській К., Нірая К., Абішек Р., Сінг С. (2022) [9, 10]. Отже, варто зазначити, що дослідження у цій галузі мають суттєву цінність як для наукового середовища, так і для практики, оскільки сприяють удосконаленню процесів прийняття ефективних управлінських рішень у сфері туризму.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою представленого дослідження, виступає вивчення сучасної проблематики розвитку та функціонування сфери туризму в Україні та світі в цілому. Пошук оптимальних шляхів розробки методології управлінських рішень для вітчизняного туристичного бізнесу. До основних завдань можемо віднести проведення аналізу сучасних методів прийняття управлінських рішень та адаптацію і імплементацію їх в сучасні реалії ведення туристичного бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологія прийняття управлінських рішень у туристичній галузі – це сукупність принципів, моделей, інструментів та алгоритмів, які забезпечують раціональне й ефективне вирішення актуальних задач та проблем розвитку туристичного сектору. Основним завданням методології прийняття управлінських рішень в туристичній галузі значення полягає – це створення базису (в подальшому системи) для аналітичного обґрунтування стратегій, прогнозування ризиків і можливості гнучкої адаптації до змінного середовища. Отже, методологічний підхід в сфері туризму можемо трактувати, як особливий підхід в управлінській діяльності, який включає в себе перш за все глибокий аналіз ситуації на самому туристичному підприємстві, так і в туристичній галузі в цілому, вибору критеріїв та альтернатив, інструментів оцінки, ухвалення та прийняття остаточного рішення топ-менеджментом.

Таким чином, управлінські рішення сфери туризму включають наступні аспекти, такі як розробка туристичного продукту, формування цінової політики, вибір маркетингові стратегії, логістика та стратегічне планування. Розглянемо основні методологічні підходи та їх характеристики (табл. 1).

Проведемо огляд практичного застосування основних методологічних підходів в туристичній галузі. Так, багатокритеріальні методи прийняття рішень представлені широкою лінійкою варіантів, тому розглянемо найбільш популярні з них. Зокрема, Fuzzy MCDM моделі – це використання нечіткої

логіки та багатокритеріальних методів, таких як TOPSIS і PROMETHEE, дозволяють враховувати невизначеність середовища та обмеженість даних при виборі туристичних об'єктів. Дані методи допомагають оцінити потенційні регіони за різними критеріями, наприклад такими, як економічні, географічні та екологічні фактори [11].

Таблиця 1. Порівняльна характеристика основних методологічних підходів щодо прийняття управлінських рішень у сфері туризму

Назва підходу	Імплементація в туристичну сферу	Переваги застосування	Приклади застосування
Системний	Туристична діяльність, як сукупність взаємопов'язаних елементів.	Цілісність, комплексність, послідовність дій.	Розробка регіональної туристичної стратегії.
Ситуаційний	Орієнтація на конкретну ситуацію, як локального характеру так і на макрорівнях.	Гнучкість, адаптивність.	Реакція на кризу під час пандемії COVID-19, війну.
Багатокритеріальний (АНР)	Оцінка варіантів за декількома критеріями.	Обґрунтованість, можливість застосування математичних розрахунків.	Вибір туристичних дестинацій із застосуванням АНР (базується на агрегуванні процесу) чи TOPSIS (можливість існування ідеального та неідеального рішення).
Інноваційний	Використання нових технологій та рішень в сфері прийняття управлінських рішень.	Можливість нарощування конкурентних переваг, динамізм.	Впровадження AR/VR у турпродукт.
Ризик-орієнтований	Фокус на ідентифікації та мінімізації ризиків.	Стійкість, управління в умовах невизначеності.	Можливість ведення турбізнесу у регіонах із нестабільною політичною ситуацією.
Людиноцентричний підхід	Сталий туризм	Враховує думку усіх учасників процесу	Приклади турбізнесу сімейного типу (зелені садиби, старовинні споруди, фортеці, замки, в яких проживають родини і використовують своє житло для туризму).

Джерело: власні дослідження.

Наступним методом, який входить до цієї категорії є метод оцінки конкурентоспроможності. Дана методологія оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг включає експертні оцінки та вагові коефіцієнти для визначення позицій підприємств у рейтингу конкурентоспроможності [12]. Не менш важливим багатокритеріальним методом є оцінка потенціалу розвитку. Методологічні підходи до оцінки потенціалу туристично-рекреаційної сфери включають аналіз привабливості регіонів та їх внеску в економіку, що дозволяє визначити інвестиційну привабливість [13].

І на завершення до цієї категорії методів, можемо віднести метод стратегічного управління. Важливість стратегічного управління в туризмі підкреслюється через необхідність інтеграції держави, бізнесу, науки та освіти для розвитку галузі. Пропонуються сучасні підходи, такі як синергетичний, інноваційний та кластерний [14]. Прикладом застосування багатокритеріальних підходів (АНР) може бути наступна ситуація, а саме – туроператор обирає напрямок для розширення бізнесу між трьома регіонами. Оцінюються фактори: інфраструктура, попит, політична стабільність, витрати. За допомогою АНР пріоритет отримує регіон з найвищим інтегрованим рейтингом.

Людиноцентричний підхід – це альтернативний підхід до сталого туризму, що враховує думки всіх учасників туристичного процесу, включаючи місцеві громади, туристів та бізнес [15]. Приклади тур-бізнесу сімейного типу (зелені садиби, старовинні споруди, фортеці, замки, в яких проживають родини і використовують своє житло для туризму). Прикладом застосування інноваційного підходу можуть бути музеї у Львові, який створює VR-екскурсії, що дозволяють віртуально відвідати об'єкт іноземним туристам. Застосування такого підходу, стало актуальним після падіння фізичних відвідувань підчас пандемії та сучасних реалій війни. Одним із варіантів застосування ситуаційного підходу, може бути ситуація, коли турфірма змінює маршрут екотурів і створює новий продукт, заснований на відновлювальному туризмі.

Варто зазначити, що сучасні тенденції функціонування туристичної сфери вимагають гібридного підходу, який об'єднує декілька методологій. Наприклад, поєднання системного підходу із багатокритеріальним аналізом створює можливості аналізувати та враховувати не лише внутрішні можливості туристичних підприємств, але й зовнішні виклики сучасної цифрової епохи. Від так, починає зростати значення даних та аналітики у прийнятті рішень, що веде до інтеграції цифрових технологій (Big Data, AI, GIS) у процес планування туристичних послуг.

Враховуючи сучасні реалії вітчизняної сфери туристичної індустрії, ключовими методами, що знаходять практичне застосування є:

- SWOT-аналіз, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони туристичних дестинацій, а також можливості і загрози в умовах воєнного стану;
- PEST-аналіз, який забезпечує оцінку політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на функціонування підприємств туристичного бізнесу;
- метод сценарного прогнозування, який дає змогу змодельовати декілька можливих варіантів розвитку подій (з урахуванням воєнної ескалації, демографічних змін або міжнародної підтримки) та сформувати адаптивні стратегії;
- метод експертних оцінок, який застосовується для формування управлінських рішень за умов недостатності або відсутності статистичних даних;
- аналіз чутливості (англ. sensitivity analysis), з допомогою якого можна визначати, яким чином зміни ключових параметрів (наприклад, рівня безпеки чи логістичної доступності) впливають на загальну ефективність управлінських рішень;
- системний аналіз, що дає змогу комплексно оцінити взаємозв'язки між елементами туристичної системи та розробити інтегровану модель управління;

- методи ризик-менеджменту, спрямовані на виявлення, аналіз і мінімізацію загроз для туристичної діяльності в умовах невизначеності.

Варто зазначити, що у період збройного конфлікту, особливого значення набувають управлінські рішення, пов'язані з переорієнтацією на внутрішній туризм, підтримкою малих підприємств у сфері туризму та гостинності, розвитку соціального туризму для вразливих категорій населення, а також використанням цифрових технологій для дистанційного просування та бронювання туристичних послуг.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, у сучасних умовах, коли туристична галузь України зазнає системних трансформацій під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, проблематика методології прийняття управлінських рішень набуває особливої актуальності. Повномасштабна війна, економічна нестабільність, руйнування інфраструктури, зміщення туристичних потоків, а також зростання значення внутрішнього і соціального туризму, вимагають глибокого переосмислення управлінських підходів і методів у туристичній індустрії.

В сучасних умовах війни особливої ваги набувають управлінські рішення, пов'язані з диверсифікацією туристичних продуктів, розвитком безпечних напрямів внутрішнього туризму, підтримкою соціально вразливих груп населення через доступні туристичні програми, а також інтеграцією цифрових технологій в управлінські процеси. Ефективна методологія у цьому контексті дозволяє адаптувати традиційні бізнес-моделі до нових реалій, мінімізуючи втрати і водночас стимулюючи локальний розвиток.

Таким чином, наявність науково обґрунтованих підходів до управління туризмом сприятиме формуванню державної туристичної політики, орієнтованої на сталий розвиток, відновлення інфраструктури, формування бренду України, як безпечної та гостинної дестинації у післявоєнний період. Отже, вироблення особливої методології прийняття управлінських рішень у сфері туризму в Україні, стає не лише інструментом підвищення ефективності галузі, а й важливою складовою національної стратегії

відновлення, економічної стійкості та інтеграції у глобальний туристичний простір у майбутньому.

Література

1. World Tourism Organization (UNWTO). *Tourism Barometer*. 2024. Vol. 22, Issue 1. Madrid: UNWTO. URL: https://tourismmanifesto.eu/wp-content/uploads/2024/05/UN-tourism_Barom24_02_May_excerpt.pdf. (дата звернення: 10.04.2025).
2. Gössling S., Scott D., Hall C. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. Vol. 29(1), pp. 1-20. URL: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.
3. Buhalis D. Smart Tourism: Concepts and Practices. *Tourism Review*. 2022. Vol. 77(2), pp. 377-390. URL: <https://doi.org/10.1108/TR-01-2021-0012>.
4. Туристична статистика: результати дослідження внутрішніх, в'їзних та виїзних туристів. *Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ)*. 2024. Київ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-oprilyudnyuie-masshtabni-turistichni-doslidzhennya>. (дата звернення: 09.04.2025).
5. Mardani Ab., Jusoh Ah., Zavadskas E., Kazemilari M., Ahmad U., Khalifah Z. Application of Multiple Criteria Decision Making Techniques in Tourism and Hospitality Industry: a Systematic Review. *Transformations in Business and Economics*. 2016. Vol. 15, № 37. URL: <http://www.transformations.knf.vu.lt/37/article/appl>.
6. Гарабінович Д., Папич М., Костич М. Багатокритеріальні тенденції прийняття рішень в екотуризмі та сталому туризмі. *Ekonomika Poljoprivrede*. 2021. 68 (2). С. 321-340. URL: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2102321G>.
7. Konovalova O., Yudina O., Uhina T., Lagusev Y., Zvyagintseva O. Methodological Approaches to Development Strategies for the Tourism and Hospitality Industry Enterprises. *International Journal of Engineering and*

Technology(UAE). 2018. Vol. 7, pp. 277-280. URL: <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.38.24483> .

8. Önder E., Yildirim B., Özdemir M. Multi Criteria Decision Making Approach For Evaluating Tourism Destinations In Turkey. *Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2013. Vol. 1, no.1, pp.1-15.

9. Liao H., Yang S., Kazimieras Zavadskas E., Škare M. An overview of fuzzy multi-criteria decision-making methods in hospitality and tourism industries: bibliometrics, methodologies, applications and future directions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2022. 36(3). URL: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2150871> .

10. Kumar N., Abhishek R., Suresh S. 6 Use of Multi-Criteria Decision-Making Techniques in Travel and Tourism. 2022, pp. 72-86. URL: https://www.researchgate.net/publication/370060014_6_Use_of_Multi-Criteria_Decision-Making_Techniques_in_Travel_and_Tourism/citation/download .

11. Nuriyev A. Fuzzy MCDM models for selection of the tourism development site: the case of Azerbaijan. *F1000Research*. 2022. 11:310. URL: <https://doi.org/10.12688/f1000research.109709.1> .

12. Zakharchenko V., Metil T., Soroka L. Methodology of competitiveness assessment services in the tourism industry. *Economics:time realities*. 2020. №1(47), Pp.27-37. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.01.2020.4> .

13. Korkuna O. Methodological principles of assessing development potential of the tourist and recreational sphere in regional economy. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2020 URL: [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-152-158](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-152-158) .

14. Kuz T., Maliuta L., Ostrovska H., Nahorniak H. Approaches to strategic management in the context of ensuring the tourism industry development. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2021. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085 .

15. Butowski L. Sustainable Tourism: A Human-Centered Approach. *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (4), 1835. URL: <https://doi.org/10.3390/su13041835> .

References

1. World Tourism Organization (UNWTO) (2024), Tourism Barometer, Vol. 22, Issue 1, available at: https://tourismmanifesto.eu/wp-content/uploads/2024/05/UN-tourism_Barom24_02_May_excerpt.pdf. (Accessed 10.04.2025).
2. Gössling, S., Scott, D. and Hall, C. (2020), “Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 29(1), pp. 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708> .
3. Buhalis, D. (2022), “Smart Tourism: Concepts and Practices”, *Tourism Review*, vol. 77(2), pp. 377-390. <https://doi.org/10.1108/TR-01-2021-0012> .
4. State Agency for Tourism Development of Ukraine (2024), “Tourism statistics: results of a survey of domestic, inbound and outbound tourists”, available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-oprilyudnyuie-masshtabni-turistichni-doslidzhennya>. (Accessed 09.04.2025).
5. Mardani, Ab., Jusoh, Ah., Zavadskas, E., Kazemilari, M., Ahmad, U. and Khalifah, Z. (2016), “Application of Multiple Criteria Decision Making Techniques in Tourism and Hospitality Industry: a Systematic Review”, *Transformations in Business and Economics*, vol. 15, no. 37, available at: <http://www.transformations.knf.vu.lt/37/article/appl> (Accessed 10 Apr 2025).
6. Harabinovych D., Papych M., Kostych M. (2021), “”, *Ekonomika Poljoprivrede*, vol. 68 (2), pp. 321-340. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2102321G>
7. Konovalova, O., Yudina, O., Uhina, T., Lagusev, Y. and Zvyagintseva, O. (2018), “Methodological Approaches to Development Strategies for the Tourism and Hospitality Industry Enterprises”, *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, vol. 7, pp. 277-280. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.38.24483> .

8. Önder, E., Yildirim, B. and Özdemir, M. (2013), “Multi Criteria Decision Making Approach For Evaluating Tourism Destinations In Turkey”, Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, vol. 1, no.1, pp.1-15.

9. Liao, H., Yang, S., Kazimieras Zavadskas, E. and Škare, M. (2022), “An overview of fuzzy multi-criteria decision-making methods in hospitality and tourism industries: bibliometrics, methodologies, applications and future directions”, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, vol. 36(3). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2150871> .

10. Kumar, N., Abhishek, R. and Suresh, S. (2022), “6 Use of Multi-Criteria Decision-Making Techniques in Travel and Tourism”, available at: https://www.researchgate.net/publication/370060014_6_Use_of_Multi-Criteria_Decision-Making_Techniques_in_Travel_and_Tourism/citation/download (Accessed 10 Apr 2025).

11. Nuriyev, A. (2022), “Fuzzy MCDM models for selection of the tourism development site: the case of Azerbaijan”, F1000Research, vol. 11:310. <https://doi.org/10.12688/f1000research.109709.1> .

12. Zakharchenko, V., Metil, T. and Soroka, L. (2020), “Methodology of competitiveness assessment services in the tourism industry”, Economics:time realities, vol.1(47), pp.27-37. <https://doi.org/10.15276/etr.01.2020.4> .

13. Korkuna, O. (2020), “Methodological principles of assessing development potential of the tourist and recreational sphere in regional economy”, Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Economics”. [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-152-158](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-152-158).

14. Kuz, T., Maliuta, L., Ostrovska, H. and Nahorniak, H. (2021), “Approaches to strategic management in the context of ensuring the tourism industry development”, Galic'kij ekonomičnij visnik. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085.

15. Butowski, L. (2021), “Sustainable Tourism: A Human-Centered Approach”, Sustainability, vol. 13 (4), 1835. <https://doi.org/10.3390/su13041835> .

Стаття надійшла до редакції 13.04.2025 р.