



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.6>

УДК 338.48:004

Л. А. Траченко,

д. е. н., професор, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та інноваційного підприємництва,

Одеський національний морський університет, м. Одеса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5505-1345>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

L. Trachenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Educational and Scientific Institute of Information Technologies and Innovative Entrepreneurship,
Odessa National Maritime University, Odessa

STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

У статті досліджено стратегічні підходи до управління туристичною діяльністю в умовах глобалізації, цифровізації та трансформації міжнародного туристичного ринку. Обґрунтовано актуальність проблеми адаптації туристичних підприємств і дестинацій України до зростаючої

конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зміни споживчих пріоритетів. Проаналізовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних учених до стратегічного управління, маркетингу, управління якістю та сталого розвитку туризму. Визначено роль глобалізаційних процесів, цифрових інновацій і клієнтоорієнтованості як ключових чинників підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Узагальнено завдання стратегічного маркетингу та систематизовано ключові напрями стратегічного управління туристичною діяльністю, зокрема цифровізацію, брендинг дестинацій, міжнародну стандартизацію якості, управління ризиками та інституційну координацію. Запропоновано систематизацію методів стратегічного планування туристичної діяльності за етапами управлінського процесу, що включає аналітичні, портфельні, експертні, адаптивні та цифрові інструменти. Доведено доцільність їх комплексного застосування для забезпечення гнучкості управління, сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності туристичного сектору України в умовах глобальних викликів.

The article explores strategic approaches to tourism management in the context of globalization, digitalization, and transformation of the international tourism market. The relevance of the problem of adapting tourism enterprises and destinations in Ukraine to growing competition, instability of the external environment, changes in consumer priorities, increasing technological challenges, and the impact of pandemic and economic crises is substantiated. Modern scientific approaches of domestic and foreign researchers to strategic management, marketing, quality management, sustainable tourism development, and the formation of competitive advantages are analyzed. The role of globalization processes, digital innovations, customer orientation, integrated marketing, anti-crisis management, the introduction of modern information technologies, and effective institutional models as key factors in increasing the efficiency and competitiveness of tourism enterprises and regions is determined. The tasks of strategic marketing are summarized and the key areas of strategic management of tourism activities are systematized, including digitalization, destination branding, international quality standardization, risk management,

development of institutional coordination, implementation of innovative services, formation of a unique tourism product and development of partner networks. A systematization of methods for strategic planning of tourism activities by stages of the management process is proposed. The generalization of methods is carried out according to the following criteria: the level of influence of external and internal environmental factors, the stage of strategic planning, the nature of managerial decision-making and the specifics of tourism activities. The feasibility of the comprehensive application of these methods to ensure management flexibility, increase the efficiency of the enterprise economy, stimulate innovative activity, sustainable development and long-term competitiveness of the tourism sector of Ukraine in the face of global challenges, digitalization, changes in consumer demand and increased international competition is proven.

Ключові слова: туристична діяльність, стратегічне управління, глобалізація, стратегічний маркетинг, туристичні підприємства, конкурентоспроможність, сталий розвиток, методи стратегічного планування.

Keywords: tourism activities, strategic management, globalization, strategic marketing, tourism enterprises, competitiveness, sustainable development, strategic planning methods.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації туристична діяльність перебуває під впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів, що значною мірою визначають ефективність управління підприємствами та регіонами, орієнтованими на туризм. Світовий туристичний ринок характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, швидким впровадженням інновацій та цифрових технологій, а також змінами у поведінці споживачів туристичних послуг. Для українських туристичних підприємств та дестинацій це створює низку проблем: адаптація до міжнародних стандартів, забезпечення високої якості сервісу, інтеграція інноваційних рішень та управління ризиками в умовах нестабільності. Наукова та практична проблема полягає у визначенні ефективних підходів та методів до стратегічного

управління, які забезпечують гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність туристичних підприємств у сучасних умовах глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо стратегічного управління туристичною діяльністю досліджували такі вчені як Романова А. А. Сисоєва С. І., Слатвінська Л., Збиранник О., Тельпіс В., Попадинець Н. М., Галаченко О. О., Данило Я. І., Олексюк Г.В., Сліпецький М. І., Макарчук І. М., Шевчук К. В., Яременко Л. М., Петренко Н. С., Доброва Г.М., Никига О.В., Мороз С.Р., Долинська О.О., Біницька О. П., Гільберг Т. Г., Бунтова, Н. В., Стаучан, Л. О., Ігошин М.М., Пледан Х., Сімків Л.Є., Шульц С.Л., Устік Т., Карий, О. І., Стрільчук, Р. М., Кисельов, О. А., Горіна Г.О. Романова А. А. та інші.

Попри значну увагу науковців до питань маркетингу та управління туристичною діяльністю, проблема формування ефективних стратегічних підходів до управління туристичними підприємствами в умовах глобальних змін залишається недостатньо дослідженою. Особливо актуальною є систематизація ефективних методів стратегічного планування в управлінні туристичною діяльністю, які дозволяють не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й забезпечувати сталий розвиток туристичного сектора України у відповідь на глобальні тенденції.

Постановка завдання. Метою статті є визначення стратегічних підходів до управління туристичною діяльністю із застосуванням ефективних методів, які дозволяють підвищувати конкурентоспроможність туристичних підприємств та дестинацій України в умовах глобалізації, цифровізації та змін міжнародного туристичного ринку.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління розглядається як процес формування довгострокових цілей підприємства, вибору оптимальних стратегій для їх досягнення та постійної адаптації до змін навколишнього середовища. У сфері туризму стратегічне управління включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення конкурентних переваг та розробку механізмів їх реалізації.

Глобалізація, що охоплює економічні, культурні та технологічні аспекти, істотно змінює структуру сучасної туристичної галузі. Внаслідок

цього туристичний сектор стає дедалі відкритішим для міжнародних потоків людей і капіталу, що підсилює конкуренцію не лише на національному, але й на світовому рівні.

Глобальні інтеграційні процеси сприяють об'єднанню національних ринків, розширенню транснаціональних зв'язків і створюють нові можливості для бізнесу – зокрема збільшення міжнародних подорожей, доступ до глобальних інформаційних платформ та інноваційних сервісів у сфері маркетингу та обслуговування клієнтів. Такі зміни змушують компанії туристичної сфери активніше адаптуватися до нових технологій для збереження конкурентних переваг на міжнародному ринку [1].

Водночас зростання глобальних ризиків і невизначеності вимагає від керівників туристичних підприємств та регіональних стратегів гнучких і адаптивних підходів у плануванні й управлінні для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності в умовах подальшої глобальної інтеграції.

Нині туристичний ринок України перебуває на етапі активного відновлення та трансформації після глобальних криз, таких як пандемія COVID-19 та воєнні події. За умов повномасштабної збройної агресії проти України екскурсійно-рекреаційний сегмент туризму зіткнувся з унікальними за масштабом викликами, що включають не лише прямі руйнування інфраструктури, а й глибокі соціально-економічні зміни [2]. За цих умов особливої актуальності набуває формування оновленої системи управління, здатної забезпечити відновлення й подальше нарощування туристичного потенціалу держави

Туристична галузь України володіє значними можливостями для розширення внутрішнього, культурного, гастрономічного й екологічного туризму, однак її розвиток стримується низкою чинників. До них належать слабо модернізована інфраструктура, недостатній рівень цифрових рішень у сфері послуг, дефіцит фінансових ресурсів та недостатня інтегрованість у міжнародний туристичний простір [3].

З метою посилення конкурентних позицій українських туристичних підприємств доцільно застосовувати інтегрований підхід до стратегічного

управління, що передбачає узгоджене використання маркетингових, інноваційних і операційних стратегій, а також формування й зміцнення партнерських взаємозв'язків між органами державної влади, територіальними громадами та бізнесом. Реалізація такого підходу сприяє більш гнучкій адаптації туристичної галузі до актуальних глобальних тенденцій і підвищенню її стійкості до кризових викликів [4].

Сучасне стратегічне управління туризмом у глобалізованому світі дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку та цифрових інновацій. Ключова увага приділяється управлінню туристичними дестинаціями як цілісними утвореннями, що поєднують туристичні об'єкти, інфраструктурні елементи та сервісне обслуговування.

Водночас дедалі більшого значення набуває розвиток екологічно відповідального туризму, орієнтованого на зменшення антропогенного навантаження на навколишнє середовище, збереження культурної спадщини та підтримку соціально-економічного добробуту місцевих громад [5].

В умовах посилення глобалізаційних процесів і загострення конкурентної боротьби на туристичному ринку рівень якості туристичних послуг і сервісного обслуговування набуває вирішального значення для стабільного розвитку туристичної галузі. Одним із перспективних напрямів сучасного туризму є гастрономічний туризм, який, попри свою відносну новизну, вже зайняв провідні позиції серед популярних туристичних напрямів [6]. Результативність розвитку гастрономічного туризму значною мірою визначається сукупністю чинників, серед яких ключову роль відіграє забезпечення високої якості послуг та сервісу у сфері гастрономічних туристичних продуктів.

Очевидним є те, що сучасне стратегічне управління туристичною діяльністю неможливе без впровадження систем управління якістю, індивідуалізації й підвищення ефективності туристичних послуг. Це зумовлює потребу в адаптивному, інноваційному та клієнтоорієнтованому управлінні. Управління якістю та стандартизація туристичних послуг мають базуватися на впровадженні міжнародних стандартів, які забезпечують стабільний рівень сервісу в умовах глобальної конкуренції [7].

Клієнтоорієнтованість, на якій ґрунтується стратегічне управління туризмом, передбачає глибоке розуміння потреб туристів, індивідуалізацію туристичного досвіду та створення унікальних вражень як основи довгострокової конкурентної переваги.

Високий рівнем конкуренції на сучасному туристичному ринку зумовлює жорстку боротьбу за клієнта. При цьому чимало компаній приділяють недостатню увагу клієнтоорієнтованості, віддаючи перевагу скороченню витрат та оптимізації сервісного обслуговування як основним методам підвищення прибутковості. У туристичній сфері спостерігається зміщення акценту з безпосередньої якості туристичного продукту на способи задоволення потреб відвідувачів [8].

Варто зосередити увагу на одному з важливих напрямів стратегічного управління в умовах зростання глобальної конкуренції на світовому ринку – цифровій трансформації туристичної галузі, що передбачає використання інноваційних цифрових рішень для підвищення якості обслуговування, персоналізації туристичних пропозицій, автоматизації управлінських процесів та формування нових форматів подорожей. Такі формати орієнтовані на створення для туристів унікального досвіду, індивідуалізованого обслуговування та більш глибокого пізнання локальної специфіки дестинації. Класичні моделі туризму поступово втрачають домінуючі позиції, поступаючись альтернативним підходам, які відповідають сучасним ціннісним запитам споживачів, зокрема потребі в автентичності, емоційному наповненні, активній взаємодії та оздоровленні [9].

З урахуванням обраного Україною курсу на формування та розвиток ринкової економіки, особливого значення набуває роль ринкових механізмів у регулюванні господарських процесів. У цьому контексті методи формування, реалізації та вдосконалення стратегічного маркетингу посідають провідне місце в системі управління підприємствами різних галузей національної економіки. Саме стратегічний маркетинг виступає однією з ключових управлінських функцій, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [10].

Для реалізації своєї ролі в системі управління туристичним підприємством стратегічний маркетинг спрямований на виконання низки ключових завдань. Завдання стратегічного маркетингу туристичного підприємства в Україні наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Завдання стратегічного маркетингу туристичного підприємства в Україні

№ з/п	Завдання стратегічного маркетингу	Зміст завдання	Приклад для України
1	Формування стратегічного бачення розвитку	Визначення довгострокових цілей і напрямів розвитку туристичного підприємства з урахуванням глобалізаційних процесів та змін туристичного попиту	Формування стратегії відновлення та розвитку внутрішнього туризму України в посткризових умовах
2	Розширення туристичних ринків і сегментів	Пошук і освоєння нових туристичних напрямів, ринків і цільових груп споживачів	Розвиток внутрішнього, інклюзивного, гастрономічного та сільського зеленого туризму в регіонах України
3	Визначення конкурентної позиції	Обґрунтування конкурентних переваг туристичного підприємства на національному та міжнародному ринках	Позиціонування Карпатського регіону як центру екологічного та активного туризму
4	Розроблення маркетингової стратегії	Формування комплексу маркетингових заходів щодо просування туристичних продуктів і послуг	Розроблення регіональних маркетингових програм просування туристичних дестинацій України
5	Інноваційний розвиток туристичного продукту	Створення та впровадження нових туристичних продуктів і сервісів із використанням цифрових технологій	Запровадження віртуальних екскурсій, цифрових платформ бронювання, тематичних турів
6	Інтеграція управлінських стратегій	Узгодження маркетингової стратегії з фінансовою, операційною та сервісною діяльністю підприємства	Комплексне управління туристичними підприємствами та дестинаціями на регіональному рівні
7	Управління ризиками туристичної діяльності	Виявлення та мінімізація ризиків, пов'язаних із сезонністю, кризами та безпековими чинниками	Адаптація туристичних маршрутів і послуг до безпекових умов в Україні
8	Забезпечення синергічного ефекту	Досягнення взаємодії між туристичними продуктами, каналами збуту, сервісом і маркетинговими комунікаціями	Співпраця туроператорів, готелів, закладів харчування та місцевих громад

Джерело : складено на основі [11; 12; 13; 14].

У табл. 1 відображено ключові завдання стратегічного маркетингу туристичного підприємства в Україні. Вона систематизує основні напрямки маркетингової діяльності, їх зміст та конкретні приклади застосування в українських умовах. Наведені завдання охоплюють стратегічне планування, розширення ринків, визначення конкурентних переваг, розробку маркетингових стратегій, впровадження інноваційних продуктів, інтеграцію управлінських стратегій, управління ризиками та забезпечення синергії між різними складовими туристичної діяльності. Така структуризація дозволяє чітко визначити пріоритети розвитку туристичного підприємства та адаптувати міжнародні практики до специфіки національного ринку.

Ключові напрями стратегічного управління туристичною діяльністю в умовах глобалізації наведено в табл. 2.

Дані табл. 2 демонструють основні стратегічні підходи, їх характеристику та практичні засоби реалізації, що забезпечують конкурентоспроможність туристичних підприємств на міжнародному рівні.

Кожен напрям спрямований на адаптацію українського туристичного бізнесу до глобальних тенденцій: цифровізацію та технологічні інновації, стратегічний маркетинг і брендинг, клієнтоорієнтованість, стандартизацію якості, стає управління та регіональну координацію. Викладення цих напрямів дозволяє системно оцінити, які управлінські підходи та інструменти необхідні для розвитку туризму в умовах глобальної конкуренції та швидких змін ринку. Складові табл. 2 допомагають зв'язати стратегічні завдання маркетингу (табл. 1) із ширшими управлінськими та організаційними підходами, необхідними для реалізації цих завдань у глобалізованому середовищі. У табл.1 було сфокусовано увагу на конкретних завданнях стратегічного маркетингу туристичного підприємства, тоді як в табл. 2 розширено цю перспективу, показуючи, яким чином ці завдання реалізуються через стратегічне управління та інструменти глобалізованого ринку. Іншими словами, перша таблиця визначає «що робити», а друга – «як ефективно організувати і управляти процесом», забезпечуючи практичну реалізацію маркетингових стратегій на глобальному та національному рівнях.

Таблиця 2. Ключові напрями стратегічного управління туристичною діяльністю в умовах глобалізації

№ з/п	Напрямок	Характеристика	Засоби реалізації
1	Цифровізація та технологічні інновації	Забезпечує інтеграцію туристичних підприємств у глобальний цифровий простір, підвищує ефективність управління та доступність туристичних послуг	Онлайн-платформи бронювання, CRM-системи, цифровий маркетинг, big data, smart-технології
2	Стратегічний маркетинг і брендинг дестинації	Спрямований на формування конкурентного іміджу туристичних підприємств і територій на міжнародному ринку	Глобальні маркетингові кампанії, SMM, туристичні виставки, брендинг територій
3	Клієнтоорієнтованість туристичної діяльності	Орієнтується на потреби, очікування та туристичний досвід споживачів як ключовий чинник конкурентних переваг у глобалізованому середовищі	Персоналізація послуг, управління клієнтським досвідом (CX), сервіс-дизайн, системи зворотного зв'язку
4	Управління якістю та міжнародна стандартизація	Забезпечує відповідність туристичних послуг міжнародним вимогам якості та підвищує довіру споживачів і партнерів на світовому ринку	Впровадження стандартів ISO (ISO 9001, ISO 22483), сертифікація послуг, контроль якості сервісу
5	Сталий розвиток та управління ризиками	Спрямований на забезпечення довгострокової стійкості туристичної діяльності в умовах глобальних викликів	Екотуризм, соціальна відповідальність, антикризові стратегії, адаптивне планування
6	Інституційне та регіональне стратегічне управління	Формує узгоджену політику розвитку туризму на національному та регіональному рівнях у контексті міжнародної інтеграції	Державні програми розвитку туризму, публічно-приватне партнерство, міжнародна координація

Джерело : складено на основі [8; 9; 15; 16]

З метою формування комплексного підходу до стратегічного планування туристичної діяльності доцільно здійснити систематизацію методів, що застосовуються на різних етапах стратегічного управління туристичними підприємствами. Враховуючи багатofакторність туристичного ринку, високий рівень ризиків, сезонність попиту та залежність від зовнішнього середовища, стратегічне планування в туризмі потребує використання поєднання аналітичних, портфельних, експертних та адаптивних методів.

Систематизація методів стратегічного планування дозволяє визначити їх функціональне призначення, оцінити можливості практичного застосування та забезпечити обґрунтований вибір інструментарію залежно від цілей розвитку туристичного підприємства. Узагальнення методів здійснено за такими критеріями: рівень впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, етап стратегічного планування, характер прийняття управлінських рішень та специфіка туристичної діяльності.

Результати систематизації методів стратегічного планування туристичної діяльності, їх характеристика та напрями застосування наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Систематизація методів стратегічного планування туристичної діяльності

Група методів	Метод	Коротка характеристика	Сфера та мета застосування в туристичній діяльності
Методи аналізу зовнішнього середовища	PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища	Виявлення зовнішніх можливостей і загроз розвитку туристичних підприємств
	Аналіз п'яти сил Портера	Визначення рівня конкуренції, впливу постачальників, споживачів та товарів-замінників	Оцінка конкурентного середовища туристичного ринку
	Аналіз туристичного попиту	Дослідження обсягів, структури, мотивації та сезонності попиту	Формування стратегій розвитку туристичних продуктів
Методи аналізу внутрішнього середовища	SWOT-аналіз	Комплексна оцінка сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх факторів	Обґрунтування стратегічних альтернатив туристичного підприємства
	Ресурсний аналіз	Аналіз фінансових, кадрових, матеріальних та інформаційних ресурсів	Визначення стратегічного потенціалу туристичного підприємства
	Аналіз туристичного продукту	Оцінка якості, унікальності та конкурентоспроможності туристичних послуг	Оптимізація асортименту туристичних продуктів

Продовження таблиці 3.

Група методів	Метод	Коротка характеристика	Сфера та мета застосування в туристичній діяльності
Методи формування стратегічних альтернатив	Матриця Ансоффа	Вибір напрямів зростання: проникнення на ринок, розвиток продукту, диверсифікація	Планування розвитку туристичної діяльності
	Матриця BCG	Портфельний аналіз туристичних продуктів за темпами зростання і часткою ринку	Перерозподіл ресурсів між туристичними напрямками
	Сценарний метод	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій	Управління ризиками та невизначеністю в туризмі
Методи стратегічного вибору	Експертні методи (Delphi, мозковий штурм)	Колективна оцінка стратегічних рішень фахівцями	Вибір оптимальної стратегії розвитку туристичного підприємства
	Багатокритеріальна оцінка	Порівняння стратегій за системою кількісних і якісних показників	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень
Методи реалізації та контролю стратегії	Balanced Scorecard (BSC)	Система показників для контролю реалізації стратегії	Узгодження стратегічних цілей і поточної діяльності
	Бюджетування	Фінансове планування реалізації стратегії	Забезпечення фінансової стійкості туристичного підприємства
Адаптивні методи	Антикризове планування	Розробка стратегій реагування на кризові ситуації	Мінімізація негативних наслідків нестабільності туристичного ринку
	Гнучке стратегічне планування	Регулярне коригування стратегічних цілей	Адаптація до змін попиту та ринкового середовища
	Цифрова аналітика (Big Data, CRM)	Використання цифрових даних для прогнозування	Підвищення точності стратегічних рішень у туризмі

Джерело : систематизовано на основі [13-16]

Наведена в табл. 3 систематизація методів стратегічного планування туристичної діяльності свідчить про доцільність їх комплексного використання на всіх етапах формування та реалізації стратегії розвитку туристичного підприємства.

Застосування методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечує ідентифікацію ключових факторів впливу на туристичну діяльність, тоді як портфельні та сценарні методи дозволяють сформулювати обґрунтовані стратегічні альтернативи.

Використання експертних і багатокритеріальних методів сприяє підвищенню якості стратегічного вибору, а впровадження інструментів реалізації та контролю стратегії, зокрема збалансованої системи показників і бюджетування, забезпечує узгодженість стратегічних цілей із поточною діяльністю туристичного підприємства. Адаптивні та цифрові методи стратегічного планування набувають особливої актуальності в умовах нестабільності туристичного ринку, дозволяючи оперативно коригувати стратегічні рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, комплексне поєднання методів стратегічного планування створює методологічну основу для забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах глобалізації та цифрової трансформації стратегічне управління є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності й сталого розвитку туристичних підприємств України. Визначено ключові напрями стратегічного управління туристичною діяльністю, зокрема стратегічний маркетинг, цифровізацію, клієнтоорієнтованість, управління якістю та орієнтацію на принципи сталого розвитку. Систематизація методів стратегічного планування доводить доцільність їх комплексного застосування на всіх етапах управління для підвищення гнучкості та адаптивності туристичних підприємств до змін зовнішнього середовища. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням цифрових інструментів управління, розвитком клієнтоорієнтованих моделей та формуванням адаптивних стратегій управління туристичними DESTINATIONAMI в умовах післявоєнного відновлення.

Література

1. Романова А. А. Сисоєва С. І. Вплив глобалізації на українську туристичну індустрію. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2018. № 2. С. 179-190.
2. Слатвінська Л., Збиранник О., Тельпіс В. Управління інтеграційними процесами в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму України в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6138> (дата звернення: 10.01.2025).
3. Попадинець Н. М., Галаченко О. О., Данило Я. І. Туристично-рекреаційна діяльність: еколого-економічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2023. №2(108). С. 117-124.
4. Олексюк Г. В., Сліпецький М. І. Особливості управління туристичною сферою на основі PESTLE-аналізу. *Регіональна економіка*. 2023. №2(108). С. 125-137.
5. Туристична дестинація як об'єкт управління в туризмі / Макаrchук І. М. та ін. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 50-55.
6. Никига О., Мороз С. Управління якістю туристичних послуг і сервісу у межах гастрономічного туризму. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип.74. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6042> (дата звернення: 12.01.2025).
7. Долинська О. О., Біницька О. П., Гільберг Т. Г. Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4396> (дата звернення: 13.01.2025).
8. Бунтова, Н. В., Стаучан, Л. О. Клієнтоорієнтованість як інструмент підвищення споживчої цінності та можливість диверсифікації внутрішнього туризму в умовах нових викликів. Туризм в Україні. *Виклики та відновлення: матеріали Міжнар. туристичного форуму* (м. Київ, 21-22 березня 2023 р.). Київ: КНЕУ, 2023. С.82-85.
9. Долінська О. О. Сучасні тенденції організації туристичних подорожей у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6351> (дата звернення: 12.01.2025).

10. Ігошин М. М. Стратегічний маркетинг як функція управління підприємством на галузевому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 51. С. 41-44.

11. Плещан Х. Стратегічні перспективи розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2021. Вип. 4(1). С.18-29.

12. Сімків, Л. Є., Шульц, С. Л. Стратегічні пріоритети розвитку інклюзивного туризму в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2024. Вип. 2(30). С. 126-134.

13. Устік Т. Формування маркетингової стратегії розвитку регіонального туризму. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2024. №1. С. 372-376.

14. Чміль Г., Малюкіна, С. Управління маркетингом як складова стратегічного розвитку туристичних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип.69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5252> (дата звернення: 13.01.2025).

15. Карий, О. І., Стрільчук, Р. М., Кисельов, О. А. Стратегічні напрями розвитку туристичного бізнесу України . *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. №13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-03-02> (дата звернення: 15.01.2025).

16. Горіна Г. О. Сталий розвиток туризму: стратегічні настанови та практики управління. *Торгівля і ринок України*, 2024. Вип. 1(53). URL: <https://torgivlyan.donnuet.edu.ua/index.php/torgivlya/article/view/119> (дата звернення: 15.01.2025).

References

1. Romanova, A. A. and Sysoieva, S. I. (2018), "The impact of globalization on the Ukrainian tourism industry", *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva*, vol. 2, pp. 179-190.
2. Slatvins'ka, L., Zbyrannyk, O. and Tel'pis, V. (2025), "Management of integration processes in the excursion and recreational sector of tourism in Ukraine in the context of war and post-war recovery", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 75, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6138> (Accessed 10.01.2025).
3. Popadynets', N. M., Halachenko, O. O. and Danylo, Ya. I. (2023), "Tourism and recreation activities: ecological and economic aspects", *Rehional'na ekonomika*, vol.2(108), pp. 117-124.
4. Oleksiuk, H.V. and Slipetskyi, M.I. (2023), "Peculiarities of tourism management based on PESTLE analysis", *Rehionalna ekonomika*, vol. 2(108). pp. 125-137.
5. Makarchuk, I. M. (2024), "Tourist destination as an object of management in tourism", *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 50-55.
6. Nykyha, O. and Moroz, S. (2025), "Quality management of tourist services and service within gastronomic tourism", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol.74, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6042> (Accessed 12.01.2025).
7. Dolyns'ka, O. O., Bynyts'ka, O. P. and Hil'berh, T. H. (2024), "Quality management of tourist services: current trends", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4396> (Accessed 13.01.2025).
8. Buntova, N. V. and Stauchan, L. O. (2023), "Customer orientation as a tool for increasing consumer value and the possibility of diversifying domestic tourism in the face of new challenges", *Turyzm v Ukraini. Vyklyky ta vidnovlennia: materialy Mizhnar. turystychnoho forumu* [Tourism in Ukraine. Challenges and recovery: materials of the International Tourism Forum], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp.82-85.
9. Dolins'ka, O. O. (2025), "Modern trends in the organization of tourist trips in the context of digital transformation and sustainable development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 77, available at:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6351> (Accessed 12.01.2025).

10. Ihoshyn, M. M. (2024), “ Strategic marketing as a function of enterprise management in the industry market ”, Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, vol. 51, pp. 41-44.

11. Pletsan, Kh. (2021), “Strategic priorities for the development of inclusive tourism in Ukraine”, Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Seria: Turyzm, vol. 4(1), pp.18-29.

12. Simkiv, L. Ye. and Shul'ts, S. L. (2024), “Strategic prospects for the development of the tourist services market in Ukraine”, Naukovyj visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu, vol. 2(30), pp. 126-134.

13. Ustik, T. (2024), “Formation of a marketing strategy for the development of regional tourism”, Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnolohij, vol. 1, pp. 372-376.

14. Chmil', H. and Maliukina, S. (2024), “Marketing management as a component of the strategic development of tourism enterprises”, Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 69, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5252> (Accessed 13.01.2025).

15. 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. Seria: ekonomika ta upravlinnia, vol. 13, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-03-02> (Accessed 15.01.2025).

16. Horina, H. O. (2024), “Sustainable tourism development: strategic guidelines and management practices”, Torhivlia i rynok Ukrainy, vol. 1(53), available at: <https://torgivlyan.donnuet.edu.ua/index.php/torgivlya/article/view/119> (Accessed 15.01.2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Прорецензовано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26