

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-55>

УДК 338.43

**Калмикова Ірина Семенівна**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного бізнесу та рекреації,  
Одеський національний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3981-9385>

**Iryna Kalmykova**

Odesa National University of Technology

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДЕСТИНАЦІЄЮ В УМОВАХ НОВОЇ НОРМАЛЬНОСТІ

## AN INNOVATIVE APPROACH TO SUSTAINABLE TOURISM DESTINATION MANAGEMENT IN CONTEXT OF THE NEW NORMAL

**Анотація.** Стаття присвячена сучасному погляду на стале управління туристичною дестинацією, яка змушена розвиватися в умовах кризових потрясінь з важко прогнозованими наслідками. Мета статті полягає в пропозиції концептуальної моделі сталого управління туристичною дестинацією з огляду на виклики нової нормальності. Показано, що територіальні громади України потребують проактивних дій для повоєнного відновлення туристичних дестинацій. Наукова новизна дослідження полягає в запропонованій моделі сталого управління туристичною дестинацією на основі системно-синергетичного підходу, що сприяє інтеграції економічної, соціальної, екологічної, інноваційної та інформаційно-комунікаційної складових в єдину систему – екосистему розумного туризму. Практичне значення дослідження полягає в пропозиції інноваційного підходу до стюардингу туристичної дестинації з боку місцевої громади разом зі стейкхолдерами різних рівнів.

**Ключові слова:** місцева громада, стюардинг, туристична дестинація, модель сталого управління, екосистема розумного туризму.

**Summary.** The article is dedicated to the modern perspective on sustainable destination management, which is forced to develop in the context of crisis shocks with unpredictable consequences. The aim of the article is to propose a conceptual model for sustainable destination management in light of the challenges of the new normal. It has been demonstrated that territorial communities in Ukraine require proactive actions for the post-war recovery of tourist destinations. Collaboration between local communities and the public, private and third sectors is a prerequisite for sustainable management of a tourism destination. It is shown that in the context of the new normal, the innovative approach to sustainable destination management is extremely important, and its management organization becomes much more complex. The use of advanced innovations, including smart technologies, allows sustainable tourist destinations to be viewed as dynamic and adaptive territorial socio-economic systems. In the context of the new normal, sustainability lies in the transformational shift of the tourism industry from destination management and marketing to destination stewardship, with an emphasis on considering the interests of local residents. The scientific novelty of the research lies in the proposed conceptual model of sustainable destination management based on a systems-synergistic approach, which facilitates the integration of economic, social, ecological, innovative, and information-communication components into a unified system – the smart tourism ecosystem. Sustainable management of a tourist destination as a smart tourism ecosystem is complex and polycentric, with overall ecosystem management coordination carried out through information exchange and feedback on a smart tourism platform. The practical significance of the research lies in the proposal of destination stewardship by the local community, together with stakeholders at various levels. Such a tourist destination is viewed as a future “collaboration ecosystem”, resilient and able to quickly recover from crises and adapt to the challenges of the new normal.

**Keywords:** local community, stewardship, tourist destination, sustainable management model, smart tourism ecosystem.

**Постановка проблеми.** Економічна нестабільність, кліматичні зміни, тероризм, пандемія Covid-19, війни останніх років показали, що світ

швидко змінюється, і відтермінувати ці зміни неможливо. В економіці для позначення змінених умов економічної діяльності під час значних

кризових періодів, які призводять до встановлення нових стандартів та умов функціонування економічних систем, досить давно використовують термін «нова нормальність» (англ. «new normal») [17, с. 207]. Щонайменше з літа 2022 року український тил намагається переконати себе, що велика війна з російськими загарбниками – це нова нормальність. Що до неї можна і потрібно адаптуватися, не ставлячи життя мільйонів людей на паузу [10].

З огляду на воєнні дії та закриті кордони туристичним DESTИНАЦІЯМ в Україні розвиватися досить складно. І зараз критично важливими для їх виживання є, крім сталої траєкторії зростання, ще й випередження та адаптація в усіх діях щодо стратегічного планування та управління розвитком DESTИНАЦІЇ. Як зазначила Голова Державного агентства розвитку туризму Мар'яна Олесків на І Національному туристичному саміті: «Вимушена пауза у розвитку багатьох туристичних напрямків дає можливість структурувати і систематизувати український туризм. Найважливіше, що ми вже зараз робимо – це допомога місцевим громадам по всій країні стати самозарадними, знайти свій власний, унікальний шлях туристичного розвитку» [7]. Тобто територіальні громади України повинні перейти до проактивної протидії викликам, знайти інноваційні підходи до стратегування в умовах стрімких змін, одним з основних пріоритетів якого є впровадження сталоного розвитку туризму на своїх територіях як перспективної соціально-економічної стратегії. Сталый розвиток свідомо підтримує стале, відповідальне управління (англ. «responsible management»), завдяки чому зростає роль менеджменту, самоврядування та самоорганізації місцевих громад [9, с. 4]. Для сталоного управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ в умовах нової нормальності необхідні відповідні інноваційні підходи, які б допомагали не лише приймати стратегічні рішення, але й враховували необхідність запускати випереджаючі ініціативи. Це зумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Проблематика управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ та сталый розвиток територіальних громад є предметом дослідження багатьох вітчизняних та закордонних науковців.

Так, післявоєнному відновленню територіальних громад в Україні через сталый туризм присвячено дослідження В. Єрмаченка зі співавторами [11] і О. Фастовець [26]. Адаптаційні напрямки розвитку туризму в умовах невизначеності запропонували В. Охота та І. Соловей [20], С. Колонтай і С. Атанасов [15]. Ю. Головчук [6] розробила модель стратегічного управління регіональним розвитком туризму в умовах нестабільності. На застосуванні інноваційних технологій в управлінні туристичними DESTИНАЦІЯМИ акцентували

увагу Б. Батюк [2], О. Садченко та І. Гайворонська [23], О. Хитра і В. Палюх [27]. Концепцію «розумного» туризму, «розумного» міста, «розумної» DESTИНАЦІЇ розвивали такі науковці як Д. Бухаліс і А. Амарангана [5], Т. Тимошенко [24], А. Рябев, М. Тонкошкур і С. Кравцов [22], О. Туник [25], Д. Басюк, С. Срібна і Т. Примак [1], В. Кифяк і О. Кифяк [14], А. Мозговий і А. Себта [18], Н. Корж і Н. Онишук [16].

Огляд основних досліджень та публікацій висвітлив найбільш перспективні доступні можливості для розвитку територіальних громад на засадах сталості та продемонстрував, що стратегічне планування та раціональне управління DESTИНАЦІЯМИ є вирішальними для досягнення цілей сталоного розвитку. Однак інноваційні підходи до сталоного управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ в умовах нової нормальності вимагають подальших ретельних досліджень, особливо для кращого розуміння потреб місцевих жителів.

**Мета статті** полягає в пропозиції концептуальної моделі сталоного управління туристичною DESTИНАЦІЄЮ з огляду на виклики з боку нової нормальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сталый туризм може фактично стати інструментом відновлення територіальних громад після війни. Для громад надзвичайно важливо побудувати сталый туристичний сектор завтрашнього дня, який буде економічно, соціально та екологічно життєздатним у довгостроковій перспективі шляхом впровадження більш стійких та надійних моделей. Однак туристична DESTИНАЦІЯ є одними з найважливіших об'єктів для управління через складність відносин між місцевими стейкхолдерами (зацікавленими сторонами). Управління DESTИНАЦІЄЮ також є складним завданням через різноманітність зацікавлених сторін, залучених до ланцюжка створення цінності.

Управління туристичною DESTИНАЦІЄЮ (англ. «destination management») можна визначити як узгоджене управління всіма елементами, які складають DESTИНАЦІЮ (місцеві ресурси, атракції, інфраструктура, засоби розміщення, сервіс, транспорт і логістика, місцеві підприємства, турагенції та туроператори, людські ресурси, події та заходи, імідж і ціна, екологічні проблеми тощо) на основі співпраці та урахування інтересів всіх відповідних зацікавлених сторін. А стале управління туристичною DESTИНАЦІЄЮ (англ. «sustainable destination management») полягає в тому, щоб керувати та координувати діяльність всіх цих елементів у багатогранному процесі на основі стратегічного планування та стійких практик для створення переконливих вражень для відвідувачів, приносячи користь місцевій громаді та зберігаючи природну та культурну спадщину DESTИНАЦІЇ на принципах сталості та у відповідності до Цілей сталоного розвитку.

В умовах нової нормальності всі стейкхолдери туристичної дестинації, повинні діяти проактивно, виступаючи не користувачами майбутнього, а творцями майбутнього, ставлячи питання не «яким буде майбутнє?», а радше «яким має бути майбутнє?». Таке твердження вимагає постановки гіпотези про набагато складнішу організацію сталого управління туристичною дестинацією в умовах нової нормальності.

Розглянемо туристичну дестинацію як територіальну соціально-економічну систему, що існує в умовах нової нормальності. Така система включає, згідно з концепцією сталого розвитку, базові компоненти – економічну, соціальну та екологічну складові. Щоб бути процвітаючою у цьому мінливому світі, туристичній дестинації дуже важливо розуміти, як адаптуватися до глобальних змін і використовувати їх для досягнення конкурентної переваги. Одним із способів вирішення суспільних проблем є використання передових інновацій – розумних (англ. «smart») технологій. Визначаючи потенціал таких інновацій для співпраці між зацікавленими сторонами і враховуючи вимоги глобальної цифровізації, вважаємо за необхідне доповнити базові компоненти соціально-економічної територіальної системи ще двома похідними компонентами: інформаційно-комунікаційною та інноваційною складовими. У такому разі туристичну дестинацію необхідно розглядати як екосистему туризму.

Екосистема туризму – це коло зацікавлених сторін, залучених у туристичний сектор, що включає не лише державну адміністрацію та приватний бізнес, а й інноваційні лабораторії/центри, університети та дослідницькі центри, інноваційні інкубатори та, що, на наш погляд, є найважливішим – місцеве населення. Екосистеми, як правило, акцентують увагу на цілісному баченні, а не на окремих компонентах системи, розпізнаючи, як незначні зміни можуть мати значні наслідки, сприяючи зосередженню на складних взаємозв'язках і підкреслюючи динамічні зміни, що є актуальним і для умов нової нормальності, які також враховують можливість подібного підходу.

Як зазначалося вище, умови нової нормальності пов'язані з такою соціально-економічною подією як глобальна цифрова революція. Тому, як продовження ідеї екосистеми туризму, актуальною є модель цифрової екосистеми. Тобто туристичну дестинацію можна розглядати ще й як екосистему розумного туризму.

Розумний туризм (англ. «smart tourism») є продовженням розвитку електронного туризму, який, в свою чергу, можна розглядати як логічний розвиток традиційного туризму. Розумний туризм має на увазі, що розумності сприяють відкриті інновації, які підтримуються інвестиціями в людський і соціальний капітал, а також спільним управлінням, щоб розвивати колективну конку-

рентоспроможність туристичних дестинацій для покращення соціального, економічного та екологічного добробуту для всіх зацікавлених сторін і забезпечення створення цінного досвіду туристам [4, с. 19]. А розумні дестинації (англ. «smart destination») є компонентом розумного туризму, які використовують інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) у туристичних послугах. Розумність стосується всіх аспектів ІКТ, пов'язаних з доступом до Інтернету (цифрові пристрої) та його інфраструктурою [4, с. 21]. Незважаючи на те, що ІКТ є критично важливим фактором розвитку розумних туристичних дестинацій, їх самих по собі недостатньо для впровадження в них компонентів розумності [3, с. 109]. Важлива логічна структура розумної дестинації, а головне – стале управління такою дестинацією, що дає потенціал для стійкої конкурентної переваги та підвищення якості життя як жителів, так і туристів.

Так, розумні туристичні дестинації визначені як нова парадигма для управління дестинаціями [12, с. 1581]. А використання цифрових технологій забезпечує співпрацю між державою, приватним сектором і споживачем, без яких для дестинацій стає неможливим досягти успішної ринкової конкурентоспроможності, і ця тенденція вимагає перегляду концепції того, хто бере участь в управлінні дестинацією [13, с. 278].

Невід'ємною частиною ефективного управління кризами та етапами відновлення туристичних дестинацій є встановлення та підтримка ефективних альянсів туристичних підприємств з тими приватними та державними організаціями, які мають спільні інтереси. Під час кризи ефективність цих робочих відносин часто піддається випробуванню. Багато тематичних досліджень демонструють важливість альянсів державного та приватного секторів, усіх стейкхолдерів в управлінні туристичною дестинацією під час кризового періоду та на етапах відновлення. Однак в умовах нової нормальності необхідно вийти за межі звичайних державно-приватних партнерств, додавши у це рівняння місцеву громаду. Існують докази того, що можливості зробити внесок у відбудову та відновлення після насильницьких конфліктів і надзвичайних ситуацій є кращими, якщо вони орієнтовані на місцеву громаду [19, с. 60]. Тобто у процесі повоєнного відновлення сфери туризму важливою є співпраця з місцевими громадами та надання їм можливості брати участь у вирішенні питань розвитку туризму та управлінні туристичними дестинаціями. Отже, умови нової нормальності вимагають, щоб сучасна концепція стосовно управління дестинацією шляхом об'єднання зусиль державного департаменту з недержавними громадськими асоціаціями, бізнесом та третім сектором (сферою послуг) були доповнені стюардингом з боку місцевої громади.

Стюардинг (англ. «stewardship») – це інноваційний підхід до управління, який акцентує увагу на активній участі місцевих жителів у процесах планування, розвитку та управління туристичною дестинацією. Громада виступає не пасивним учасником, а ключовим стейкхолдером, чиї інтереси враховуються нарівні з державним і приватним секторами. Стюардинг дестинації – це постійне прагнення до чистої позитивної туристичної екосистеми, яка існує у відповідності зі спільними цінностями громади. Це означає позитивні враження від туризму як для відвідувачів, так і для мешканців, а також для нинішніх і майбутніх поколінь [8, с. 3]. Іншими словами, стюардинг туристичної дестинації найкраще виражає стале управління нею.

Таким чином, в умовах нової нормальності, де єдиною константою є гарантовані зміни, сталість полягає в трансформаційному переході туристичної галузі від менеджменту і маркетингу дестинації до стюардингу дестинації. Рівень сталості управління туристичною дестинацією забезпечується відповідністю одному із чотирьох сценаріїв, запропонованих Всесвітньою радою з подорожей і туризму WTTC [28, с. 11]. Усі сценарії базуються на різних рівнях залучення зацікавлених сторін до управління і демонструють, як це може призвести до різних результатів. Сценарії не є взаємовиключними, вичерпними чи нормативними, причому кожен сценарій містить як переваги, так і загрози для стейкхолдерів (табл. 1).

**Таблиця 1 – Порівняння сценаріїв управління туристичною дестинацією**

| Категорія               | Сценарії   |   |   |  |
|-------------------------|--|---|---|--|
|                         | I<br>Втрачена можливість (відсутність взаємодії)   | II<br>Управління «зверху вниз» (участь лише державного сектору)   | III<br>Самоорганізація (участь лише приватного сектору)   | IV<br>Публічно-приватний стюардинг (повна взаємодія)   |
| <b>Державний сектор</b> | Обмежені можливості для вирішення питань, пов'язаних з туризмом; фрагментарний підхід; відсутність координації | Більший контроль над політикою та стратегіями в туризмі, але обмежений внесок інших секторів; потенційна неефективність | Мінімальна роль у розвитку туризму; відсутність впливу на приватні ініціативи                                   | Активна роль у формуванні управлінської системи; спільна відповідальність і покращені можливості для реалізації сталих політик |
| <b>Приватний сектор</b> | Відсутність підтримки та регулювання; труднощі у конкуренції; фрагментарні зусилля                             | Регулювання може бути обтяжливим; обмежена співпраця; можливі конфлікти з державним сектором                            | Свобода для інновацій; ризики нерегульованого зростання; акцент на короткострокові вигоди                       | Колаборативне середовище; спільні ресурси; доступ до підтримки уряду; довгострокова стабільність                               |
| <b>Третій сектор</b>    | Відсутність можливості залучення до процесів; обмежений вплив на рішення                                       | Обмежений внесок у процеси прийняття рішень; низький рівень інтеграції ініціатив  | Пасивна участь у процесах; відсутність механізмів фінансування або підтримки                                    | Значуща участь у процесах прийняття рішень; підтримка ініціатив; зміцнення соціального капіталу                                |
| <b>Місцева громада</b>  | Недостатньо враховані потреби громади; зростання антипатії до туризму  | Певні покращення місцевих зручностей; обмежений вплив громади на формування політики                                    | Громада отримує вигоду від ініціатив приватного сектору, але стикається з ризиками джентрифікації та виключення | Активна участь громади в управлінні; покращення якості життя; краще врахування потреб місцевих жителів                         |
| <b>Переваги</b>         | Уникнення зайвих витрат за рахунок тривалого розвитку  | Структурний розвиток туризму; покращення інфраструктури та політики, спрямованих урядом                                 | Інновації та ефективність у ініціативах приватного сектору; швидка адаптація до потреб ринку                    | Сталий, інклюзивний туризм; максимальні вигоди для всіх стейкхолдерів; довгострокова стійкість                                 |
| <b>Загрози</b>          | Втрачена можливість для сталого розвитку; соціально-економічні диспропорції                                    | Ризик неефективності та надмірного регулювання; мінімальна участь громади та приватного сектору                         | Можливість експлуатації ресурсів; нерівномірний розподіл вигод; недостатня підтримка громадської інфраструктури | Потребує значних ресурсів і співпраці; ризик повільного впровадження за відсутності сильної управлінської системи              |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Як видно з табл. 1, управління дестинацією, згідно з четвертим сценарієм «Публічно-приватний стюардинг», стає колективним процесом усіх зацікавлених сторін. Разом усі стейкхолдери та їхні дії утворюють взаємозалежну багаторівневу систему управління. Незважаючи на те, що сценарій стюардингу, безсумнівно, є ідеальним сценарієм, ключовою проблемою залишається створення ефективної моделі управління.

Партнерські відносини між стейкхолдерами надзвичайно складні і потребують, знову-таки, комплексного підходу до сталого управління туристичною дестинацією. Дійсно, не можна недооцінювати складність залучення до управління багатогалузевої, багаторівневої та різноманітної групи зацікавлених сторін із змішаними та потенційно суперечливими планами. Навіть основні функції розробки та просування туристичних продуктів, а також управління туристичними потоками та їхнім впливом зазвичай виконуються окремими організаціями. Державний і приватний сектори мають різні пріоритети, між ними може існувати певний рівень недовіри, а голос місцевої громади і потреби дестинації можуть загубитися в цих заплутаних мережах, що призведе до нерівноправної міжсекторальної співпраці з низьким рівнем представництва та труднощів у досягненні консенсусу.

З огляду на викладене вище стає зрозумілим актуальність і разом з тим складність формування моделі сталого управління туристичною дестинацією з урахуванням стюардингу з боку місцевої громади. По суті, туристична дестинація повинна розглядатися як майбутня «екосистема співпраці» (англ. «collaboration ecosystem») з дедалі вищим рівнем складності – головним чином через зростаючу взаємодію між її складовими, та, як наслідок, дедалі складнішим передбаченням результатів окремих дій. Усі компоненти такої екосистеми пов'язані між собою, з наголосом на зв'язку між суспільством і технологією.

Варто зазначити, що концепція сталого розвитку та концепція розумності мають багато спільних елементів: на концептуальному рівні перше приховано в другому [21, с. 158]. Тобто дестинацію не можна вважати розумною, якщо вона не є стійкою. Люди і технології сприймаються в ній як рівні учасники, рівноправні дійові особи для спільного створення економічного, соціального та екологічного процвітання. Також в межах туристичної дестинації можна враховувати два компоненти: реальний і віртуальний, які структурно міцно пов'язані та спільно еволюціонують. Кожен компонент цієї екосистеми вимагає особливого підходу до управління на умовах збалансованості та креативності. Тобто стале управління туристичною дестинацією повинно бути комплексним, де всі компоненти взаємодіють між собою, і поліцентричним, а його загальна координація відбувається за допомогою обміну інформацією та зво-

ротного зв'язку на платформі розумного туризму. Таке управління повинно не просто реагувати на виклики або шукати досягнення короткострокових цілей для стабілізації, коригування або переходу до нових ринкових можливостей. Воно має забезпечити довговічність туризму як економічної та соціальної сили, зосереджуючись на екологічній стійкості та участі усіх стейкхолдерів у прийнятті рішень з акцентом на стюардинг з боку місцевої громади.

Отже, інноваційний підхід до сталого управління туристичною дестинацією з огляду на виклики з боку нової нормальності полягає:

а) у розгляді управління туристичною дестинацією як екосистемою розумного туризму на основі системно-синергетичного підходу, який проявляється в об'єднанні в цілісну систему чинників п'яти сфер людської діяльності – економічної, соціальної, екологічної, інноваційної та інформаційно-комунікаційної;

б) у поєднанні зусиль всіх зацікавлених сторін за допомогою інноваційних рішень на основі ІКТ з акцентом на сталість, адаптивність та довгостроковість соціально-економічних ефектів.

В центрі такої екосистеми повинна знаходитися місцева громада, яка активно здійснює стюардинг туристичної дестинації разом з іншими стейкхолдерами різних рівнів, результати якого повинні задовольняти критеріям сталості (рис. 1).

**Висновки.** В статті продемонстровано, що в умовах нової нормальності інноваційний підхід до сталого управління туристичною дестинацією є надзвичайно важливим, а організація управління нею стає набагато складнішою. Використання передових інновацій, зокрема розумних технологій, дозволяє розглядати сталу туристичну дестинацію як динамічну та адаптивну територіальну соціально-економічну систему. Інноваційні рішення сприяють інтеграції економічної, соціальної, екологічної, інноваційної та інформаційно-комунікаційної складових в єдину систему – екосистему розумного туризму, яка об'єднує стейкхолдерів різних рівнів і забезпечує сталість та ефективність розвитку у довгостроковій перспективі.

Доведено, що ключову роль у повоєнному відновленні туристичних дестинацій мають відігравати місцеві жителі. Співпраця місцевих громад з державним, приватним і третім секторами є необхідною умовою для сталого управління туристичною дестинацією. В умовах нової нормальності сталість полягає в трансформаційному переході туристичної галузі від менеджменту і маркетингу дестинації до стюардингу дестинації з акцентом на урахування інтересів місцевих жителів.

Запропоновано концептуальну модель сталого управління туристичною дестинацією як екосистемою розумного туризму на основі системно-синергетичного підходу. В центрі такої екосис-

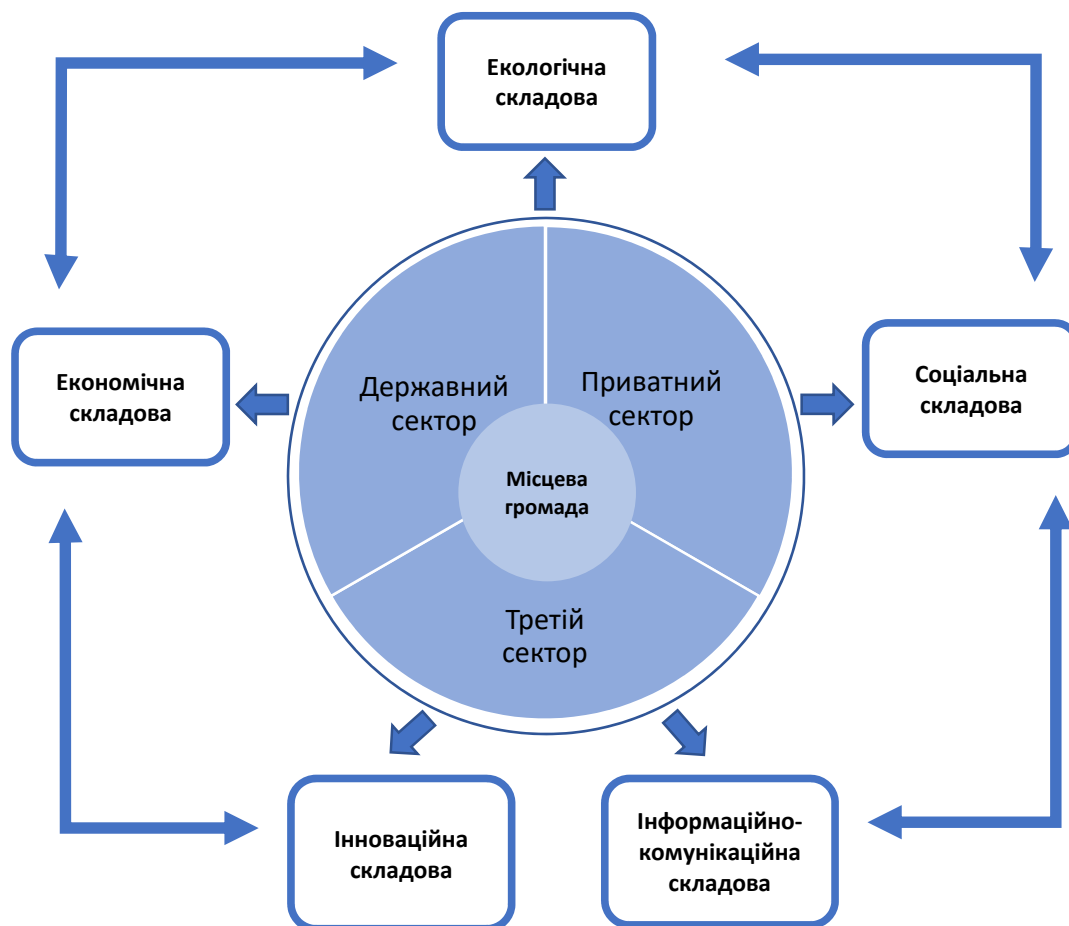


Рисунок 1 – Концептуальна модель сталого управління туристичною дестинацією

Джерело: створено автором

теми знаходиться місцева громада, яка активно здійснює стюардинг туристичної дестинації разом з іншими зацікавленими сторонами. Стале управління туристичною дестинацією є комплексним і поліцентричним, а загальна координація управління здійснюється за допомогою обміну

інформацією та зворотного зв'язку на платформі розумного туризму. Така туристична дестинація розглядається як майбутня «екосистема співпраці», стійка і резильєнтна, здатна швидко відновлюватися після криз і адаптуватися до викликів нової нормальності.

### Список використаних джерел:

1. Басюк Д.І., Срібна С.В., Примак Т.Ю. Досвід країн Європейського Союзу щодо розвитку смарт-дестинацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6823> (дата звернення: 11.02.2025).
2. Батюк Б.Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30).
3. Boes K., Buhalis D., Inversini A. Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*. 2016. Vol. 2, № 2. P.108–124.
4. Buhalis D. Smart tourism and the competitive destination of the future. Bournemouth University. 2015 URL: [https://cdn.bdigital.org/PDF/ForumTurisTIC2016/PPTS/BOURNEMOUTHUNIVERSITY\\_DimitriosBuhalis.pdf](https://cdn.bdigital.org/PDF/ForumTurisTIC2016/PPTS/BOURNEMOUTHUNIVERSITY_DimitriosBuhalis.pdf) (дата звернення: 11.02.2025).
5. Buhalis D., Amaranggana A. Smart tourism destinations: enhancing tourism experience through personalisation of services. *Information and Communication Technologies in Tourism / I. Tussyadiah, A. Inversini*. Heidelberg: Springer, 2015. P. 377–390.
6. Головчук Ю.О. Інноваційні засади формування маркетингових стратегій регіонального розвитку туризму в умовах нестабільності. Дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.05. Одеса, 2024. 456 с.
7. Державне агентство розвитку туризму України ДАРТ. Україна готується до відновлення туризму після війни. URL: <https://www.facebook.com/DARTUkraine> (дата звернення: 11.02.2025).
8. Destination international. The definition of destination stewardship. URL: <https://destinationsinternational.org/blog/definition-destination-stewardship> (дата звернення: 11.02.2025).

9. Дослідження «Кращі європейські практики залучення соціальних партнерів в управління сталим туризмом для повоєнного відновлення громад та регіонів України: досвід Швеції для України» / під ред. Т.О. Тимошенко. Київ, 2023. 44 с.
10. Дубинський М. Нова [не] нормальність. *Українська правда*. 2024. URL: <https://www.ppravda.com.ua/articles/2024/11/9/7483501/> (дата звернення: 11.02.2025).
11. Yermachenko V., Melnychenko S., Sidak M., Dupliak T., Lositska T. Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. *Science, Business, Innovation in Digital Economy*. 2024. Vol. 5, №1. P. 34–57.
12. Ivars-Baidal J. A., Celdrán-Bernabeu M. A., Mazón, J. N., Perles-Ivars Á.F. Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*. 2017. Vol. 22. №. 13. P. 1581–1600.
13. Jovicic D.Z. From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination», *Current Issues in Tourism*. 2019. Vol. 22. №. 3. P. 276–282.
14. Кифяк В., Кифяк О. Діджиталізація процесів розвитку туристичних дестинацій у західноукраїнських прикордонних регіонах. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 162–173.
15. Колонтай С.М., Атанасов С.І. Управління сталим розвитком рекреаційно-туристичної сфери в умовах невизначеності. *Вісник ХНТУ*. 2024. № 1. С. 314–319.
16. Корж Н.В., Онищук Н.В. Фактори інноваційного розвитку туристичних дестинацій. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 4. № 44. С. 45–54.
17. Міщук Г.Ю., Неверковець А.В. Економіка «нової нормальності»: оцінка змін в період пандемії в Україні. *Вісник УНГП. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 4, № 96. С. 207–219.
18. Мозговий А.А., Себта А.А. Інформаційна система «смарт-дестинація» як засіб сталого розвитку туризму в містах. *Географія та туризм*. 2019. Вип. 53. С. 3–8.
19. OECD. Відбудуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. Париж: OECD Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (дата звернення: 11.02.2025).
20. Охота В.І., Соловей І.С. Адаптаційні напрямки розвитку туризму в умовах невизначеності. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 229–233.
21. Perles Ribes J.F., Baidal J.I. Smart sustainability: a new perspective in the sustainable tourism debate. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*. 2019. Vol. 42. № 42. P. 151–170.
22. Рябев А.А., Тонкошкур М.В., Кравцова С.В. Концепція «Smart City» та її вплив на сферу туризму в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1098/1055> (дата звернення: 11.02.2025).
23. Садченко О.В., Гайворонська І.В. Мережевоцентричний підхід до управління підприємствами туристичних дестинацій. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4, № 72. С. 106–113.
24. Тимошенко Т.О. Концепція розумного управління туризмом в рамках виконання стратегій сталого розвитку територіальних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 3. С. 771–796.
25. Туник О.М. Смарт-туризм: система взаємовідносин в дестинації. *Міжнародний туристичний бізнес: збірник наукових статей* / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2017. С. 329–335.
26. Фастовець О.О. Сфера туризму у повоєнний період: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40.
27. Хитра О.В., Палюх В.В. Особливості застосування інноваційних технологій у публічному управлінні туристичною дестинацією. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 1 (103). С. 30–40.
28. WTTC. Towards destination stewardship, 2021. URL: <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Destination-Stewardship-Framework.pdf> (дата звернення: 11.02.2025).

### References:

1. Basiuk D. I., Sribna S. V., Prymak T. Iu. (2019) Dosvid krain Yevropeiskoho Soiuzu shchodo rozvytku smart-destynatsii [Experience of European Union countries in developing smart destinations]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6823> (in Ukrainian)
2. Batiuk V. B. (2024) Innovatsiini upravlinski rishennia v umovakh suchasnykh vyklykiv [Innovative management solutions in the context of modern challenges]. *Naukovi innovatsiini ta peredovi tekhnologii – Scientific innovations and advanced technologies*, no. 2(30). (in Ukrainian)
3. Boes K., Buhalis D., Inversini A. (2016) Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, vol. 2, no 2, pp.108–124.
4. Buhalis D. (2015) Smart tourism and the competitive destination of the future. Bournemouth University. Available at: [https://cdn.bdigital.org/PDF/ForumTurisTIC2016/PPTS/BOURNEMOUTHUNIVERSITY\\_DimitriosBuhalis.pdf](https://cdn.bdigital.org/PDF/ForumTurisTIC2016/PPTS/BOURNEMOUTHUNIVERSITY_DimitriosBuhalis.pdf)
5. Buhalis D., Amaranggana A. (2015) Smart tourism destinations: enhancing tourism experience through personalisation of services. In I. Tussyadiah, A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*. Heidelberg: Springer, pp. 377–390.
6. Holovchuk Yu. O. (2024) *Innovatsiini zasady formuvannia marketynhovykh stratehii rehionalnoho rozvytku turyzmu v umovakh nestabilnosti* [Innovative foundations for forming marketing strategies for regional tourism development in conditions of instability]: dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.05. Odesa. (in Ukrainian)
7. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy DART. Ukraina hotuietsia do vidnovlennia turyzmu pislia viiny [State agency for tourism development of Ukraine DART. Ukraine is preparing to restore tourism after the war]. Available at: <https://www.facebook.com/DARTUkraine> (in Ukrainian)

8. Destination international. The definition of destination stewardship. Available at: <https://destinationsinternational.org/blog/definition-destination-stewardship> (in Ukrainian)
9. In Tymoshenko T. O. (Eds.) (2023) *Doslidzhennia "Krashchi yevropeiski praktyky zaluchennia sotsialnykh partneriv v upravlinnia stalym turyzmom dlia povoiennoho vidnovlennia hromad ta rehioniv Ukrainy: dosvid Shvetsii dlia Ukrainy"* [Study "Best European practices of involving social partners in sustainable tourism management in the post-war reconstruction of communities and regions of Ukraine: the Swedish experience for Ukraine"]. Kyiv. 44 p. (in Ukrainian)
10. Dubynskyi M. (2024) Nova [ne] normalnist [New [ab] normality]. *Ukrainska Pravda – Ukrainian truth*. Available at: <https://www.pravda.com.ua/articles/2024/11/9/7483501/> (in Ukrainian)
11. Yermachenko V., Melnychenko S., Sidak M., Dupliak T., Lositska T. (2024) Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. *Science, Business, Innovation in Digital Economy*, vol. 5, no 1, pp. 34–57.
12. Ivars-Baidal J. A., Celdrán-Bernabeu M. A., Mazón, J. N., Perles-Ivars Á.F. (2017) Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*, vol. 22, no 13, pp. 1581–1600.
13. Jovicic D. Z. (2019) From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination», *Current Issues in Tourism*, vol. 22, no 3, pp. 276–282.
14. Kyfiak V., Kyfiak O. (2020) Didzhytalizatsiia protsesiv rozvytku turystychnykh destynatsii u zakhidnoukrainskykh prykordonnykh rehionakh [Digitalization of tourist destination development processes in Western Ukrainian border regions]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 2, pp. 162–173. (in Ukrainian)
15. Kolontai S.M., Atanasov S. I. (2024) Upravlinnia stalym rozvytkom rekreatsiino-turystychnoi sfery v umovakh nevyznachenosti [Managing sustainable development of the recreational and tourism sector in conditions of uncertainty]. *Visnyk KhNTU*, no. 1, pp. 314–319. (in Ukrainian)
16. Korzh N. V., Onyshchuk N. V. (2021) Faktory innovatsiinoho rozvytku turystychnykh destynatsii [Factors of innovative development of tourist destinations]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 4, no. 44, pp. 45–54. (in Ukrainian)
17. Mishchuk H. Iu., Neverkovets A. V. (2021) Ekonomika "novoi normalnosti": otsinka zmin v period pandemii v Ukraini [The economy of the "new normal": assessing changes during the pandemic in Ukraine]. *Visnyk UNHP. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 53, no. 96, pp. 207–219. (in Ukrainian)
18. Mozghovyi A. A., Sebta A. A. (2019) Informatsiina systema "smart-destynatsiia" yak zasib staloho rozvytku turyzmu v mistakh [Smart destination information system as a means of sustainable tourism development in cities]. *Heohrafiia ta turizm – Geography and tourism*, vol. 53, pp. 3–8. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt\\_2019\\_53\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2019_53_3) (in Ukrainian)
19. OECD (2023) *Vidbudovuemo Ukrainu cherez zmitsnennia rehionalnoho ta munitsypalnoho upravlinnia* [Rebuilding Ukraine through strengthening regional and municipal governance]. Paris: OECD. Available at: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (in Ukrainian)
20. Okhota V. I., Solovei I. S. (2022) Adaptatsiini napriamky rozvytku turyzmu v umovakh nevyznachenosti [Adaptive directions of tourism development in conditions of uncertainty]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 69, pp. 229–233. (in Ukrainian)
21. Perles Ribes J. F., Baidal J. I. (2019) Smart sustainability: a new perspective in the sustainable tourism debate. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, vol. 42, no. 42, pp. 151–170.
22. Riabiev A. A., Tonkoshkur M. V., Kravtsova S. V. (2022) Kontseptsiiia "Smart City" ta yii vplyv na sferu turyzmu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [The concept of "Smart City" and its impact on the tourism sector in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 35. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1098/1055> (in Ukrainian)
23. Sadchenko O. V., Haivoronska I. V. (2019) Merezhevotsentrychnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvamy turystychnykh destynatsii [Network-centric approach to managing tourist destination enterprises]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systems approach in economics*, vol. 4, no. 72, pp. 106–113. (in Ukrainian)
24. Tymoshenko T. O. (2021) Kontseptsiiia rozumnoho upravlinnia turyzmom v ramkakh vykonannia stratehii staloho rozvytku terytorialnykh hromad [The concept of smart tourism management within the framework of implementing sustainable development strategies of territorial communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, no 3, pp. 771–796.
25. Tunyk O. M. (2017) Smart-turyzm: systema vzaiemovidnosyn v destynatsii [Smart tourism: a system of relationships in a destination]. *Mizhnarodnyi turystychnyi biznes: zbirnyk naukovykh statei*. In A.A. Mazaraki (Ed.). Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)
26. Fastovets O. O. Sfera turyzmu u povoiennyi period: dosvid dlia Ukrainy [The tourism sector in the post-war period: experience for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 40. (in Ukrainian)
27. Khytra O. V., Paliukh V. V. (2024) Osoblyvosti zastosuvannia innovatsiinykh tekhnolohii u publichnomu upravlinni turystychnoi destynatsiiei [Features of the application of innovative technologies in public management of a tourist destination]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – Mechanism of economic regulation*, no. 1 (103), pp. 30–40. (in Ukrainian)
28. WTTC (2021) *Towards destination stewardship*. Available at: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Destination-Stewardship-Framework.pdf>