

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-98>

УДК 330.338.48

Марченко Оксана Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, готельно-ресторанного та
туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4727-3183>

Пікуш Олександр Вікторович

здобувач третього рівня вищої освіти,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3297-4710>

Oksana Marchenko, Oleksandr Pikush

Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

**АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ ДО СУЧАСНИХ
МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ****ADAPTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE TO MODERN
MACROECONOMIC CHALLENGES**

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю відходу від застарілих статичних моделей планування на користь динамічних адаптивних стратегій, що здатні нівелювати вплив інфляційного тиску, енергетичного дефіциту та радикальної зміни географії споживчого попиту. Практичне значення дослідження полягає у розробці конкретних дієвих рекомендацій для органів державної влади та суб'єктів туристичного бізнесу щодо використання інструментів ощадливого управління та ітераційного планування, що дозволить зберегти життєздатність галузі до моменту повного відновлення міжнародного сполучення. Сформульовані висновки можуть бути використані при розробці регіональних стратегій відновлення та розвитку туризму та програм підтримки малого підприємництва на деокупованих територіях.

Ключові слова: стратегічне управління, туристична галузь, макроекономічні виклики, адаптивність, сталий розвиток, кризовий менеджмент, державна політика в туризмі, повоєнне відновлення.

Summary. The article presents a comprehensive study of the mechanisms for transforming the system of strategic management of Ukraine's tourism industry under conditions of unprecedented macroeconomic instability and wartime challenges during the period of 2022–2025. The relevance of the research is обусловлена the need to move away from outdated static planning models toward dynamic, adaptive strategies capable of mitigating the impact of inflationary pressure, energy shortages, and the radical transformation of the geography of consumer demand. The methodological framework of the study is based on a systemic approach, which enables the integration of Agile management principles and the ESG (Environmental, Social and Governance) concept into the structure of both public and corporate regulation of tourism. The research employs methods of statistical data analysis, scenario modeling, and comparative analysis of the industry's fiscal indicators. The results of the study demonstrate that under conditions of territorial occupation (loss of resource potential), closure of airspace, and destruction of infrastructure, the strategic focus shifts from quantitative growth in tourist flows to the intensification of the domestic market through digitalization and inclusivity. The article elaborates on the role of Big Data as a “nervous system” of management, enabling real-time adjustment of logistical and marketing strategies for destinations. The key findings include the identification of a positive trend in tax revenues (+50.6% in 2025), indicating a high level of business adaptability to energy shocks through the implementation of autonomous energy generation systems. The strategic importance of reorienting the industry toward rehabilitation and military tourism, in line with current societal demands, is substantiated. It is determined that the implementation of accessibility standards is not only a social requirement but also a key condition for enhancing Ukraine's investment attractiveness within the framework of post-war recovery programs. The practical significance of the research lies in the development of specific, actionable

recommendations for public authorities and tourism business entities regarding the use of lean management tools and iterative planning. These measures will help ensure the resilience and viability of the industry until the full restoration of international connectivity. The conclusions may be applied in the development of regional tourism recovery and development strategies, as well as support programs for small businesses in de-occupied territories.

Keywords: strategic management, tourism industry, macroeconomic challenges, adaptability, sustainable development, crisis management, public tourism policy, post-war recovery.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження зумовлена критичною необхідністю переосмислення підходів до стратегічного управління туристичною галуззю України в умовах безпрецедентних макроекономічних викликів. Сучасна воєнна агресія спричинила масштабні руйнування інфраструктури та зміну споживчої поведінки, що вимагає відходу від статичних моделей планування, закладених у Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, на користь гнучких адаптивних моделей.

Оскільки туризм є важливим драйвером наповнення державних бюджетів та створення робочих місць, його відновлення стає стратегічним пріоритетом для національної економіки. Проте традиційні інструменти управління сьогодні не здатні повною мірою нівелювати ризики, спричинені інфляцією, логістичним колапсом та міграційними шоками. Це актуалізує пошук нових механізмів адаптації, які б дозволили не лише зберегти потенціал галузі, а й забезпечити її трансформацію відповідно до стандартів сталого розвитку та євроінтеграційних вимог у повоєнний період.

Попри надскладні умови, галузь демонструє високу резильєнтність, за даними ДАРТ, у 2024 році туристична сфера принесла до бюджету країни майже 3 млрд грн податкових надходжень, а в першій половині 2025 року цей показник зріс ще на 50,6% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Рекордним став і туристичний збір, який у першому півріччі 2025 року склав 142,6 млн грн, що на третину більше за показники 2024 року та вдвічі перевищує довоєнний рівень 2021 року.

Такі показники свідчать про глибоку структурну трансформацію туристичного ринку: відбулася переорієнтація на внутрішній туризм, безпечні західні регіони та спеціалізовані сегменти (реабілітаційний, медичний, діловий туризм). Проте подальший розвиток стримується такими макрореакторами, як інфляційний тиск, дефіцит кадрів та логістичні обмеження.

Це актуалізує пошук нових механізмів адаптації управління, які б дозволили не лише зберегти поточну динаміку, а й підготувати підґрунтя для реалізації Плану дій щодо повоєнного відновлення та повної інтеграції України до європейського туристичного простору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління та сталого розвитку туризму перебувають у центрі уваги широкого кола науковців.

Зарубіжний досвід та концептуальні основи сталого розвитку (sustainability) у туризмі та стратегічного менеджменту в умовах глобалізації досліджували такі західні вчені, як: Р. Батлер (R. Butler) [11] – автор моделі життєвого циклу туристичної дестинації, що є базою для стратегічного планування. П. Фігіні (P. Figini) [12] – фахівець з наукової систематизації туризму та його макроекономічного впливу. М. Портер (M. Porter) [15] презентував концепції конкурентних переваг, які адаптуються для аналізу туристичних кластерів. Наукові праці С. Госслінг (S. Gössling) [17] та К. Холл (C.M. Hall) [17] фокусуються на екологічній стійкості галузі та її реакції на глобальні кліматичні й економічні зміни. Д. Смолчич Юрдана (Smolčić Jurdana, D.) [18] досліджує питання стійкості (resilience) туристичного бізнесу під час масштабних криз.

Українська наукова школа активно вивчає трансформацію галузі в умовах внутрішніх шоків та кризової економіки. Вагомий внесок у дослідження стратегічного управління та формування орієнтирів розвитку в Україні впроваджено українськими науковцями.

О. Польова [8] та Т. Герасименко [3] розглядають сталий розвиток туризму як складну соціо-економічну систему та приділяють увагу питанням безпеки споживачів. Дослідження В. Сайчук [10], фокусуються на геопросторовій організації туристичних потоків та стратегічному розвитку ринку в умовах глобалізації. В. Бугас [2] та М. Кривоберець [4] вивчають питання транскордонного співробітництва та євроінтеграційні вектори вітчизняного туризму. Г. Михайліченко [6] розробляє інноваційні стратегії управління туристичними підприємствами в умовах нестабільності.

Інституційні механізми забезпечення стійкості та сталого розвитку туристичної галузі України в післявоєнний період розглянуті у наукових дослідженнях А. Постола [5,13,14,16], в яких розглядає інструментарій забезпечення резильєнтності суб'єктів туризму України в умовах безпечної нестабільності та ресурсних обмежень.

Останніми роками з'явилася низка публікацій, присвячених безпосередньо воєнним та макроекономічним викликам в Україні. Зокрема, праці В. Безуглого [1] та Н. Бабко [9,13,14] та інших науковців присвячені оцінці збитків туристичної інфраструктури внаслідок бойових дій.

Попри значну кількість праць, потребує глибшого вивчення питання синергії між державним стимулюванням та приватними адаптивними

стратегіями в умовах тривалого воєнного стану та високої інфляції. Більшість існуючих моделей стратегічного управління потребують корекції з урахуванням «мобілізаційної економіки» та необхідності інтеграції принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, правління) в процеси повоєнного відновлення.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації системи стратегічного управління туристичною галуззю України до сучасних макроекономічних викликів (воєнного стану, глобальної інфляції, зміни логістичних ланцюгів та міграційних процесів) для забезпечення її життєздатності та подальшого сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан туристичної галузі України визначається дією агресивного макроекономічного середовища, яке характеризується високим рівнем волатильності та структурними розривами [9]. Якщо до 2022 року галузь адаптувалася до постпандемічних обмежень, то поточний етап вимагає управління в умовах «економіки граничного ризику».

За результатами дослідження визначені ключові детермінанти впливу на галузеву архітектуру:

- Трансформація споживчого попиту та демографічний шок. Вїзд за кордон понад 6 млн громадян та внутрішнє переміщення близько 5 млн осіб призвели до радикальної зміни географії турпотоків. Спостерігається ефект «географічної полярності»:

- Західний сегмент (реципієнт): Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області перетворилися на «тилові рекреаційні хаби». За даними ДАРТ, у 2024–2025 рр. частка цих регіонів у загальній структурі податкових надходжень від туризму перевищила 55% [7].

- Південно-східний сегмент (донор) представлено традиційними лідерами (Одеська, Миколаївська обл.) втратив понад 80% рекреаційного потенціалу через мінування акваторій та руйнування об'єктів розміщення.

- Інфляційний тиск та динаміка витрат. Макроекономічна нестабільність (інфляція на рівні 10–15% у річному вимірі) безпосередньо корелює з собівартістю туристичного продукту. Зростання цін на енергоносії та логістику змусило готельний бізнес підвищити середній чек на 25–40%. Проте, за даними моніторингу, середня завантаженість готелів у карпатському регіоні в пікові сезони 2024/2025 років трималася на позначці 75–85%, що перевищує відповідні показники попередніх років.

- Фіскальна стійкість як індикатор адаптації. Попри скорочення кількості суб'єктів господарювання, фіскальна віддача галузі демонструє аномальне зростання, що пояснюється процесами

детінізації та концентрації попиту: за перше півріччя 2025 року надходження від туристичного збору склали 142,6 млн грн, що на 34% більше відповідного показника 2024 року. Найбільший приріст продемонстрував готельний сектор (+54,8% податкових надходжень), що підтверджує перетворення засобів розміщення на багатофункціональні об'єкти (місця тимчасового проживання, коворкінги, реабілітаційні простори).

- Енергетичний виклик та операційна нестабільність є новим макроекономічним викликом, що змусив готельєрів інвестувати у «автономну стійкість». Стратегічне управління на рівні підприємства тепер включає енергоменеджмент, як обов'язковий елемент. Впровадження систем накопичення енергії та генерації (PV-панелі) збільшило капітальні інвестиції, але дозволило зберегти безперервність сервісу, що стало ключовою конкурентною перевагою.

Таким чином, макроекономічний ландшафт змусив галузь перейти від моделі «екстенсивного залучення іноземців» до моделі «інтенсивного обслуговування внутрішнього ринку» з фокусом на безпеку, автономність та високу додану вартість.

В умовах макроекономічної турбулентності традиційне стратегічне планування (з горизонтом 3–5 років) втрачає свою прогностичну силу. Адаптація стратегічного управління туристичною галуззю України вимагає впровадження принципів Agile (гнучкого управління), що дозволяє суб'єктам ринку та державним органам оперативно реагувати на раптові зміни безпекової та економічної ситуації.

Перехід до ітераційного планування (Sprints) передбачає замість монолітних стратегій розвитку дестинацій впроваджувати короткострокові управлінські цикли (квартальні або піврічні «спринти»). Це дозволить коригувати маркетингові бюджети залежно від поточної безпекової ситуації в регіонах та швидко перерозподіляти ресурси на підтримку найбільш затребуваних ніш (наприклад, терміновий запуск програм психологічної реабілітації у готелях Карпатського регіону).

Сценарне моделювання як заміна фіксованим прогнозам передбачає формування адаптивної моделі управління, яка базується на розробці трьох динамічних сценаріїв, що коригуються в режимі реального часу:

- Сценарій «Стабілізація» (Low-risk): Фокус на внутрішньому туризмі, МІСЕ-заходах (конференціях) у безпечних зонах та державному замовленні на реабілітацію ветеранів.

- Сценарій «Трансформація» (Mid-risk): Підготовка інфраструктури до часткового відкриття авіаційного простору, робота з іноземними журналістами та волонтерськими групами.

- Сценарій «Відновлення» (High-growth): Масштабне залучення інвестицій у деокуповані

регіони за моделлю «Build Back Better». Кросс-функціональна взаємодія (Public-Private Synergy).

Agile-менеджмент у туризмі передбачає створення мобільних робочих груп, що об'єднують представників ДАРТ, готельного бізнесу, «Укрзалізниці» та громадського сектору. Прикладом успішної адаптації є запуск «туристичних експресів» до ключових гірських курортів у періоди пікових навантажень, що базується на аналізі даних про бронювання готелів.

Впровадження інструментів Lean (Ощадливе управління) передбачає макроекономічний тиск (високу собівартість енергії та праці), адаптацію управління та включає мінімізацію витрат.

Готельні мережі переходять на моделі «Smart Management», якими передбачена автоматизація систем опалення та освітлення (зниження витрат на 15–20%), аутсорсинг непрофільних функцій для зменшення фіксованих витрат, використання динамічного ціноутворення (Revenue Management), що базується на інноваційних алгоритмах для максимізації доходу з кожного доступного номера.

Отже, адаптація стратегічного управління через інструменти Agile дозволяє туристичній галузі України зберігати операційну цілісність навіть у періоди критичної невизначеності, трансформуючи загрози у можливості для внутрішньої модернізації.

Цифрова трансформація як фундамент стратегічної адаптації та макроекономічної прозорості в умовах нестабільності перестає бути лише інструментом маркетингу і стає критичною надбудовою стратегічного управління.

Адаптація туристичної галузі України до сучасних викликів безпосередньо залежить від швидкості обробки великих масивів даних (Big Data) та впровадження хмарних рішень для моніторингу ринку в режимі реального часу.

Екосистема «Держава-Бізнес-Турист» через цифрові платформи передбачає перехід до повної цифровізації взаємодії суб'єктів ринку з державними органами. Це включає:

- Єдиний державний реєстр засобів розміщення: дозволяє детінізувати ринок (частка «сірого» сектору в оренді житла до війни складала до 60%) та забезпечити справедливий розподіл податкового навантаження.

- Цифрові кабінети для ТІЦ (Туристичних інформаційних центрів): автоматизація збору даних про відвідуваність локацій, що дозволяє громадам прогнозувати надходження до місцевих бюджетів навіть у періоди кризи.

Аналітика великих даних (Big Data) як інструмент прийняття рішень передбачає заміну традиційної статистичної звітності, яка має часовий лаг (затримку) у 3–6 місяців, що неприпустимо в умовах війни на адаптивне управління, що базується на миттєвій аналітиці:

- Геолокаційні дані мобільних операторів: дають змогу відстежувати реальні переміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та виокремлювати з них «туристичний потік» (відвідування рекреаційних зон понад 24 години).

- Банківські транзакції: аналіз структури витрат за категоріями (готелі, ресторани, музеї) через POS-термінали дозволяє коригувати маркетингові стратегії регіонів, фокусуючись на найбільш прибуткових сегментах.

Сучасні макроекономічні виклики вимагають впровадження алгоритмів ШІ з метою динамічного прогнозування попиту з урахуванням безпекового фактору (кількості тривоги, близькості до фронту) та погодних умов, що допомагає бізнесу оптимізувати закупівлі та фонд оплати праці.

Персоналізації турпродукту передбачають створення індивідуальних пропозицій «безпечного відпочинку» на основі попередньої поведінки користувачів у мережі, що підвищує конверсію продажів у складних ринкових умовах.

Віртуалізація та збереження культурної спадщини в умовах фізичного руйнування об'єктів (музеїв, пам'яток) вимагає впровадження цифрової трансформації, що виконує функцію «архівування потенціалу».

Створення 3D-моделей туристичних локацій та VR-турів дозволяє підтримувати інтерес міжнародної аудиторії до України як дестинації (ефект «відкладеного попиту»).

Таким чином, цифрова трансформація виступає «нервовою системою» адаптивного стратегічного управління, що дозволяє туристичній галузі України бути гнучкою, прозорою та готовою до швидкого масштабування в період повоєнного відновлення.

Стратегічні орієнтири сталого розвитку туристичної галузі України передбачають орієнтування на використання ESG-імперативів та інклюзивної трансформації.

У сучасних умовах сталий розвиток туристичної галузі України перестає бути лише теоретичною концепцією і трансформується у набір прикладних інструментів виживання та конкурентоспроможності [14]. Адаптація стратегічного управління через призму ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) є ключовою вимогою для залучення міжнародних інвестицій та грантової підтримки в рамках програм повоєнного відновлення (зокрема, Ukraine Facility).

Екологічна відповідальність (Environmental) як відповідь на енергетичну кризу дефіцит традиційних енергоресурсів, спричинений макроекономічними викликами та руйнуванням енергосистеми, актуалізував «зелений» перехід. Стратегічне управління на рівні дестинацій тепер включає енергоавтономність об'єктів розміщення, інтеграцію фотоелектричних систем (сонячних панелей),

теплових насосів та твердопаливних котелень. Це не лише зменшує екологічний слід, а й знижує операційні ризики бізнесу.

Циркулярна економіка (Zero Waste) передбачає мінімізацію відходів та переробку ресурсів у готельно-ресторанному секторі, що стає вагомим аргументом для «свідомого» туриста (екотуризм у Карпатах).

Соціальний вимір (Social) інклюзивність та реабілітаційний потенціал є соціальною складовою стратегії сталості. Україна стикається з необхідністю інтеграції величезної кількості ветеранів та цивільних осіб з інвалідністю.

Адаптація галузі передбачає тотальну безбар'єрність, аудит та переобладнання готелів, музеїв, заповідників за стандартами універсального дизайну. Це трансформує Україну на інклюзивну дестинацію №1 у Європі.

Мілітарі-туризм та меморіалізація вимагають формування стратегічного підходу до відвідування «місць пам'яті» (Буча, Ірпінь, Маріуполь, Чернігів) з дотриманням етичних норм та фокусом на національну ідентичність.

Реабілітаційний туризм передбачає створення медико-туристичних кластерів, де відпочинок поєднується з психологічним та фізичним відновленням.

Корпоративне управління (Governance) та прозорість, адаптація до макроекономічних викликів вимагає нової культури управління:

- Державно-приватне партнерство (ДПП): створення «Рад з управління дестинаціями» (ДМО), де бізнес, громада та влада спільно приймають стратегічні рішення.

- Етичне ведення бізнесу: відмова від співпраці з контрагентами, пов'язаними з країною-агресором, та прозорість фінансових потоків для отримання пільгових кредитів за програмою «5-7-9%».

Сталий розвиток у воєнний та повоєнний час – це не розкіш, а стратегічний орієнтир стійкості. Впровадження ESG-стандартів дозволить туристичній галузі України адаптуватися до макроекономічних викликів через підвищення енергоефективності, розширення соціальної відповідальності та підвищення інвестиційної привабливості на глобальному ринку.

Таким чином, цифрова трансформація виступає «нервовою системою» адаптивного стратегічного

управління, що дозволяє туристичній галузі України бути гнучкою, прозорою та готовою до швидкого масштабування в період повоєнного відновлення.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що туристична галузь України перебуває у стані глибокої стратегічної трансформації, зумовленої критичними макроекономічними викликами воєнного та повоєнного часу. Основними науково-практичними висновками роботи є:

- Зміна парадигми управління. Традиційні статичні моделі планування виявилися нежиттєздатними в умовах високої невизначеності. Адаптація стратегічного управління вимагає переходу до Agile-підходів, що базуються на коротких управлінських циклах, сценарному моделюванні та миттєвому реагуванні на безпекові та економічні зміни.

- Резильентність через цифровізацію. Цифрова трансформація (Big Data, ШІ, хмарні сервіси) визначена як фундамент макроекономічної стійкості. Впровадження інструментів цифрового обліку та аналітики дозволяє не лише забезпечити прозорість фіскальних потоків, а й приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних переміщень споживчого попиту.

- ESG-орієнтири як інструмент виживання. Впровадження стандартів ESG (екологія, соціальна відповідальність, прозоре управління) є альтернативним шляхом для інтеграції України до європейського туристичного простору. Енергоавтономність об'єктів розміщення та безбар'єрність інфраструктури стають не просто етичними нормами, а ключовими факторами економічної конкурентоспроможності.

- Соціальна місія туризму. В умовах війни стратегічним орієнтиром галузі стає реабілітаційна та меморіальна функція. Розвиток інклюзивного туризму для ветеранів та створення етичних маршрутів пам'яті формують нову цінність національного турпродукту.

- Державна підтримка. Макроекономічна стабілізація галузі потребує активної ролі держави у питаннях пільгового кредитування енергомодернізації, страхування військових ризиків для інвесторів та системного просування бренду України як «дестинації стійкості».

Список використаних джерел:

1. Безуглий В., Грушка В., Суматохіна І. Специфіка функціонування туристичної галузі України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-5>
2. Бугас В., Ковальчук Е. Інтеграція України у світовий ринок туристичних послуг. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0208>
3. Герасименко Т. Роль туристичної галузі у реалізації соціально-економічних цілей сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 15–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2308-1988/2025-57-2>
4. Кривоберець М. Поствоєнне відновлення та модернізація туристичного сектору України: стратегії управління змінами у контексті прискорення євроінтеграції. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3(75). С. 122–128. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-16>

5. Марченко О., Постол А., Сальнікова М. Формування концептуальних напрямів розвитку туризму в умовах невизначеності. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 49–51. DOI: <http://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-8>
6. Михайліченко Г., Лисяна В. Цифровізація підприємств туризму в умовах кризи. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 91–105. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-1.89.07>
7. Офіційні звіти та статистика за 2024–2025 рр. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <http://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 19.04.2026).
8. Польова О. Економічні аспекти сталого туризму: принципи та нові можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-61>
9. Романюк І., Замкова І., Бабко Н. Управлінські стратегії та маркетингові інструменти як чинники забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №25. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17>
10. Сайчук В., Ткачук Л., Кравчук В. Геопросторова диференціація туристичного бізнесу: методологічні підходи та практичне застосування в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-68>
11. Butler R. The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *The Canadian Geographer*. 1980. №1(24). pp. 5–12.
12. Figini P., Patuelli R. Estimating the economic impact of tourism in the European union: Review and computation. *Journal of Travel Research*. 2022. vol. 61(6). pp.1409–1423. DOI: <https://doi.org/10.1177/00472875211028322>
13. Marchenko O., Postol A., Marusei T., Babko N., Semendiak V., Salnikova M. Trends and characteristics of the Ukrainian touristic industry development in war conditions and the prospects for emerging from the crisis. *Revista de la universidad del Zulia*. 2024. vol. 15(42). pp. 407–427. DOI: <https://doi.org/10.46925//rdluz.42.23>
14. Marchenko O., Myktysei T., Babko N., Postol A., Salnikova M. Participatory action research for sustainable tourism in the post-conflict reconstruction of Ukrainian communities. *Interacción y perspectiva. Revista de trabajo social*. vol. 16(1). 2026. pp. 364–375. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17643393>
15. Porter M.E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. 1980. 396p.
16. Uhodnikova O., Oleksenko R., Yefimenko L., Postol A., Kravtsova S. Sustainable development of territorial communities: management of economic processes and tourist resources. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM*. 2024. vol. 24(5.1). pp. 633–639. DOI: <https://doi.org/10.5593/sgem2024/5.1/s21.78>
17. Scott D., Hall C.M., Rushton B., Gössling, S. A review of the IPCC Sixth Assessment and implications for tourism development and sectoral climate action. *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. vol. 32. pp. 1725–1742. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2195597>
18. Smolčić Jurdana D., Agbaba R. Management of Crisis Situations Towards Tourism Destination Sustainability: Key Factors and Measures. *Sustainability*. 2025. vol. 17. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172310871>

References:

1. Bezuhlyi V., Hrushka V., Sumatokhina I. (2024) Spetsyfika funktsionuvannia turystychnoi haluzi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Specifics of the functioning of the tourism industry in Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-5> (in Ukrainian)
2. Buhas V., Kovalchuk E. (2024) Intehratsiia Ukrainy u svitovyi rynek turystychnykh posluh [Integration of Ukraine into the global market of tourist services]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European scientific journal of Economic and Financial innovation*. vol. 2(14). pp. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0208> (in Ukrainian)
3. Herasymenko T. (2025) Rol turystychnoi haluzi u realizatsii sotsialno-ekonomichnykh tsilei staloho rozvytku [The role of the tourism industry in the implementation of socio-economic goals of sustainable development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*. vol. 6 (57). pp.15–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2308-1988/2025-57-2> (in Ukrainian)
4. Kryvoberets M. (2024) Postvoienne vidnovlennia ta modernizatsiia turystychnoho sektoru Ukrainy: stratehii upravlinnia zminamy u konteksti pryskorennia yevrointehratsii [Post-war recovery and modernisation of the tourism sector in Ukraine: change management strategies in the context of accelerating european integration]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*. vol. 3(75). pp. 122–128. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-16> (in Ukrainian)
5. Marchenko O., Postol A., Salnikova M. (2024) Formuvannia kontseptualnykh napriamiv rozvytku turyzmu v umovakh nevyznachenosti [The formation of the conceptual directions of the development of tourism in the conditions of the uncertainty]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys. – The Ukrainian Economic Journal*. vol. 6. pp. 49–51. DOI: <http://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-8> (in Ukrainian)
6. Mykhailichenko H., Lysiana V. (2023) Tsyfrovizatsiia pidpriemstv turyzmu v umovakh kryzy [Digitalization of tourism enterprises in crisis]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics. Economic sciences*. vol. 1. pp. 91–105. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-1.89.07> (in Ukrainian)

7. Ofitsiini zvity ta statystyka za 2024–2025 pp. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy [Official reports and statistics for 2024–2025. The State Agency for Tourism Development of Ukraine]. Available at: <http://www.tourism.gov.ua> (in Ukrainian)
8. Polova O. (2025) Ekonomichni aspekty staloho turyzmu: pryntsyipy ta novi mozhlyvosti [Economic aspects of sustainable tourism: principles and new opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. vol. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-61> (in Ukrainian)
9. Romaniuk I., Zamkova I., Babko N. (2025) Upravlinski stratehii ta marketynhovi instrumenty yak chynnyky zabezpechennia ekonomichnoi efektyvnosti turystychnykh pidpriemstv [Management strategies and marketing tools as factors of ensuring the economic efficiency of tourism enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*. vol. 25. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17> (in Ukrainian)
10. Saichuk V., Tkachuk L., Kravchuk V. (2025) Heoprostorova dyferentsiatsiia turystychnoho biznesu: metodolohichni pidkhody ta praktychne zastosuvannia v umovakh suchasnykh vyklykiv [Geospatial differentiation of the tourism business: methodological approaches and practical applications in the context of modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. vol. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-68> (in Ukrainian)
11. Butler R. (1980) The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *The Canadian Geographer*. vol. 1(24). pp. 5–12.
12. Figini P., Patuelli R. (2022) Estimating the economic impact of tourism in the European union: Review and computation. *Journal of Travel Research*. vol. 61(6). pp.1409–1423. DOI: <https://doi.org/10.1177/00472875211028322>
13. Marchenko O., Postol A., Marusei T., Babko N., Semendiak V., Salnikova M. (2024) Trends and characteristics of the Ukrainian touristic industry development in war conditions and the prospects for emerging from the crisis. *Revista de la universidad del Zulia*. vol. 15(42). pp. 407–427. DOI: <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.23>
14. Marchenko O., Myktysei T., Babko N., Postol A., Salnikova M. (2026) Participatory action research for sustainable tourism in the post-conflict reconstruction of Ukrainian communities. *Interacción y perspectiva. Revista de trabajo social*. vol. 16(1). pp. 364–375. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17643393>
15. Porter M.E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. 396 p.
16. Uhodnikova O., Oleksenko R., Yefimenko L., Postol A., Kravtsova S. (2024) Sustainable development of territorial communities: management of economic processes and tourist resources. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM*. vol. 24(5.1). pp. 633–639. DOI: <https://doi.org/10.5593/sgem2024/5.1/s21.78>
17. Scott D., Hall C.M., Rushton B., Gössling, S. (2023) A review of the IPCC Sixth Assessment and implications for tourism development and sectoral climate action. *Journal of Sustainable Tourism*. vol. 32. pp. 1725–1742. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2195597>
18. Smolčić Jurdana D., Agbaba R. (2025) Management of Crisis Situations Towards Tourism Destination Sustainability: Key Factors and Measures. *Sustainability*. vol. 17. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172310871>

Дата надходження статті: 13.04.2026

Дата прийняття статті: 04.05.2026

Дата публікації статті: 19.05.2026