

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет харчових технологій

Кафедра туризму

До захисту
Допускається
Завідувач кафедри

Олександр КОВАЛЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

На тему: **Інновації в туризмі: сучасні тенденції та тренди**

Виконав:

(підпис)

Котенко А. О.

(прізвище, ініціали)

Група:

ТУР 2401-1м

(Науковий) керівник:

(підпис)

Онопрієнко В. П.

(прізвище, ініціали)

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студенту
Котенку Андрію Олександровичу

1. **Тема роботи:** «Інновації в туризмі: сучасні тенденції та тренди».
2. **Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедрі:** 05.12.2025 р.
3. **Вихідні дані до роботи:** за результатами проходження виробничої практики на базі ГО «Туристичний розвиток регіонів», та дослідженні сучасних напрямків застосування інноваційних технологій у туристичній сфері, маємо достатньо інформації, за допомогою якої можна сформулювати та впроваджувати новітні технології в індустрію українського туризму. Під час виконання кваліфікаційної роботи нами використовувались різні джерела інформації, такі як: наукова література, аналітичні публікації, інтернет-джерела та емпіричні відомості, інформація отримана завдяки спілкуванню з представниками туристичного бізнесу.
4. **Перелік завдань, які будуть виконуватися в роботі:** розглянути теоретико-методичні засади інновацій у туризмі; проаналізувати та надати аналітичну оцінку сучасним тенденціям і трендам у туризмі; розробити та представити практичні рекомендації щодо вдосконалення впровадження інновацій у туристичній сфері.

Керівник дипломної роботи _____ професор Володимир ОНОПРИЄНКО

Завдання прийняв до виконання _____ студент Андрій КОТЕНКО

Дата отримання завдання «01» лютого 2025 р.

ПЛАН- ГРАФІК

№ п/п	Етапи написання кваліфікаційної роботи	Зміст роботи	Результат або заключний документ етапу (підпис керівника роботи)	Термін виконання (контроль)
1.	Підготовчий	1. Визначення теми роботи	Тема кваліфікаційної роботи	2-й семестр
		2. Затвердження теми	Заява на ім'я декана з зазначенням теми, з підписом завідувача випускної кафедри	
		3. Визначення плану роботи та погодження з науковим керівником	Завдання на кваліфікаційну роботу	
		4. Підбір та аналіз літературних джерел з теми дипломної роботи	Список літератури	2-й семестр
		2. Визначення з базою (регіоном) проведення досліджень	Господарство, наукова чи інша установа	
		3. Підбір методик для проведення досліджень	Методика проведення досліджень	
2.	Виробнича практика	1. Формування програми виробничої практики виходячи з теми кваліфікаційної роботи	Програма виробничої практики	2-й семестр
		2. Визначення базових територій (установ, господарств і т.і.) для проведення дослідження	Дослідження на базі визначених територій (об'єктів, установ, господарств)	2-й семестр
		3. Збір даних	Фактичний матеріал	3-й семестр
		4. Математична обробка результатів дослідження	Результат досліджень	
		5. Звіт з виробничої практики – як основа для написання практичної частини дипломної роботи	Звіт з виробничої практики	
3.	Написання кваліфікаційної роботи	1. Написання розділів 1-3 кваліфікаційної роботи	Тексти розділів	3-й семестр
		2. Представлення першого загального варіанту кваліфікаційної роботи	Чорновий варіант роботи	3-й семестр
		3. Перевірка першого варіанта роботи керівником	Зауваження керівника	
		4. Доопрацювання дипломної роботи з врахуванням зауважень керівника та підготовка кінцевого варіанту роботи	Чистовий варіант кваліфікаційної роботи	
		1. Обробка зауважень наукового керівника	Відгук наукового керівника	

4.	Підсумковий етап	2. Представлення роботи для перевірки на Академічну доброчесність	Протокол перевірки, Висновок експертної ради	За 30 днів до визначеної дати публічного захисту (наказ на допуск до захисту кваліфікаційних робіт)
		3. Рецензування роботи	Рецензія на кваліфікаційну роботу	
		4. Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі	Допуск завідувача кафедри	
		5. Підготовка доповіді та презентації до кваліфікаційної роботи	Доповідь, презентація	
5.	Захист кваліфікаційної роботи	1. Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	Рішення Державної екзаменаційної комісії про захист	Дата публічного захисту

Студент

_____ (підпис)

Андрій КОТЕНКО

Керівник роботи

_____ (підпис)

Володимир ОНОПРІЄНКО

АНОТАЦІЯ

Котенко А. О. «Інновації в туризмі: сучасні тенденції та тренди», ОПП «Туризм», спеціальність 242 «Туризм і рекреація», Сумський національний аграрний університет, м. Суми, 2025 р. У дипломній роботі всебічно досліджено інноваційні процеси у сфері туризму та їхній багатовимірний вплив на розвиток туристичних дестинацій в умовах активної цифрової трансформації та зростання глобальної конкуренції. На основі аналітичних матеріалів UNWTO, WTTC, статистичних даних ДАРТ України та практичного кейсу Львівської області розкрито сучасні концептуальні засади впровадження інновацій у туристичну діяльність, уточнено їх класифікацію та структурні характеристики, визначено ключові чинники, що формують конкурентоспроможність туристичних підприємств і регіональних туристичних систем. У роботі детально проаналізовано вплив цифрових сервісів, технологічних платформ, VR/AR-технологій, електронних туристичних продуктів, інтелектуальних систем управління та сучасних маркетингових інструментів на зміст і якість туристичного досвіду, а також на динаміку формування та активізації туристичних потоків. Особлива увага зосереджена на оцінці результативності та практичної ефективності інновацій, впроваджених у Львові, зокрема у сфері цифрової навігації, віртуальних екскурсій, смарт-менеджменту туристичних ресурсів та інтегрованих інформаційних систем. Проаналізовано основні бар'єри запровадження інновацій – фінансові, організаційні, технологічні та кадрові – а також визначено потенційні напрями їх подолання. На основі проведеного дослідження сформовано комплекс рекомендацій щодо подальшої модернізації туристичної галузі України, підвищення рівня цифровізації, зміцнення інноваційної інфраструктури та розширення співпраці між державним сектором, бізнесом та місцевими громадами.

Ключові слова: інновації в туризмі, цифрова трансформація, туристичні дестинації, VR/AR-технології, туристичний досвід, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Kotenko A. O. «Innovations in Tourism: Modern Trends and Tendencies», Educational and Professional Program «Tourism», specialty 242 «Tourism and Recreation», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. The thesis provides a comprehensive examination of innovative processes in the tourism sector and their multidimensional impact on the development of tourist destinations under conditions of active digital transformation and increasing global competition. Based on analytical materials from UNWTO, WTTC, statistical data from the State Agency for Tourism Development of Ukraine (DART), and a practical case study of Lviv region, the research reveals contemporary conceptual foundations for the implementation of innovations in tourism activities, clarifies their classification and structural characteristics, and identifies key factors shaping the competitiveness of tourism enterprises and regional tourism systems. The study offers an in-depth analysis of the influence of digital services, technological platforms, VR/AR technologies, electronic tourism products, intelligent management systems, and modern marketing tools on the content and quality of the tourist experience, as well as on the dynamics of tourism flows and their activation. Particular attention is devoted to assessing the effectiveness and practical outcomes of innovations implemented in Lviv, especially in the areas of digital navigation, virtual tours, smart management of tourism resources, and integrated information systems. The work identifies major barriers to the implementation of innovations including financial, organizational, technological, and human-resource constraints and outlines potential directions for overcoming them. Based on the conducted research, a set of recommendations is developed to support further modernization of Ukraine's tourism sector, enhance the level of digitalization, strengthen innovation infrastructure, and expand cooperation between government institutions, businesses, and local communities.

Keywords: innovations in tourism, digital transformation, tourist destinations, VR/AR technologies, tourist experience, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙ У ТУРИЗМІ	12
1.1. Поняття, сутність та особливості інновацій туристичної сфери	12
1.2. Теоретичні моделі впровадження інновацій: життєвий цикл, бар'єри, фактори успіху	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ І ТРЕНДІВ У ТУРИЗМІ	27
2.1. Аналіз цифрових та технологічних інновацій в індустрії туризму	27
2.2. Аналітична оцінка сталого, внутрішнього та регіонального розвитку туризму	35
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ	46
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних глобальних умовах туристична індустрія переживає одну з наймасштабніших трансформацій за всю історію свого розвитку. Цифровізація, поява нових технологічних рішень, зміни у поведінці споживачів, наслідки пандемії COVID-19 та посилення конкуренції між дестинаціями суттєво впливають на функціонування туристичного сектору.

Туризм сьогодні – це не лише сфера відпочинку, а комплексний соціально-економічний феномен, що формує робочі місця, інноваційні ринки, сприяє культурному обміну, забезпечує регіональний розвиток і вносить вагомий внесок у ВВП країн.

За даними UN Tourism, у 2024 році глобальні туристичні потоки досягли приблизно 99 % від довоєнних показників, а обсяг доходів перевищив рівень 2019 року, що підтверджує початок нового інноваційного етапу розвитку галузі. В умовах швидких змін інновації стають ключовим інструментом конкурентоспроможності туристичних підприємств і дестинацій. Вони охоплюють не лише цифрові технології, а й нові бізнес-моделі, формати туристичного досвіду, системи управління, маркетингові практики, екологічні рішення, логістичні моделі та інструменти сталого розвитку.

Світові дослідження UN Tourism, WTTC, Європейської комісії з цифрової економіки засвідчують, що понад 40 % сучасних мандрівників активно використовують штучний інтелект у плануванні подорожей, а інноваційні рішення складають основу діяльності більшості туристичних стартапів.

Таким чином, інноваційність перестає бути факультативним елементом і перетворюється на стратегічну передумову розвитку галузі.

Аналіз наукових літературних джерел й результатів досліджень показав, що впровадження інновацій у туризмі активно досліджувалася вітчизняними та зарубіжними вченими. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку туризму досліджували як українські, так і зарубіжні науковці. Питання сутності та класифікації інновацій розглядали Бейдик О., Мельниченко Г.,

Чечетова-Терашвілі Т., Іванова О.; тему цифрової трансформації туризму аналізували Гарафуліна Д., Зінченко В., а також провідні міжнародні аналітики UN Tourism та WTTC. Значний внесок у вивчення маркетингових і технологічних трендів здійснили Buhalis D., Sigala M., Neuhofer B., які описали концепції гібридних сервісів і персоналізації. Водночас інноваційні процеси українського туризму, їхня специфіка та проблематика цифрового переходу висвітлені недостатньо, що зумовлює потребу в додаткових дослідженнях сучасних тенденцій та бар'єрів впровадження інновацій у національному контексті.

У низці законодавчих актів визначено пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні; схвалено концепцію реформування державної політики в інноваційній сфері.

Однак, на сьогодні є нагальна потреба аналізу технологічних, економічних та організаційних змін, що впливають на індустрію подорожей, а також необхідністю формування цілісного розуміння інноваційних процесів як основи стійкого розвитку. Пандемія, глобальна нестабільність, екологічні виклики, зміна туристичних мотивів і зростання ролі цифрових платформ суттєво змінили структуру попиту, логіку управління DESTINATIONAMI та вимоги до сервісу. Тому вивчення сучасних трендів інноваційної діяльності є не лише важливим науковим завданням, але й практично необхідним для туристичних підприємств, органів управління, громад та регіонів, які прагнуть утримувати конкурентні позиції.

Метою написання даної роботи є комплексний аналіз сутності, ролі та значення інновацій у сфері туризму, дослідження сучасних тенденцій їх розвитку та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних рішень.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

1. Розглянути теоретико-методичні засади інновацій у туризмі;
2. Проаналізувати та надати аналітичну оцінку сучасним тенденціям і трендам у туризмі;

3. Розробити та представити практичні рекомендації щодо вдосконалення впровадження інновацій у туристичній сфері.

Об'єкт дослідження – процеси інноваційного розвитку у сфері туризму.

Предмет дослідження – сучасні тенденції, механізми, інструменти та результати впровадження інновацій у туристичну діяльність.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз та синтез – для вивчення структури інноваційних процесів; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків між технологічними, економічними та соціальними факторами; порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду; статистичні методи – для аналізу динаміки туристичної сфери; контент-аналіз та кейс-метод – для дослідження інновацій Львівської області; метод експертних оцінок – для формування практичних рекомендацій.

Теоретичне та практичне значення дослідження полягає у системному узагальненні інноваційних тенденцій світового та українського туризму, виявленні ключових технологічних драйверів і бар'єрів інноваційного розвитку, а також у формуванні комплексних практичних рекомендацій, що поєднують технологічні, управлінські та маркетингові інструменти. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для підготовки стратегій розвитку дестинацій, цифрової модернізації туристичних об'єктів, удосконалення маркетингової політики підприємств та формування інноваційних продуктів і сервісів. Висновки можуть бути використані органами державного управління, місцевими громадами, туристичними компаніями та освітніми закладами.

Апробація результатів дослідження. Результати проведених досліджень було висвітлено в наступних матеріалах (Додатки 1-3): 1. XXI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми менеджменту», яка відбулась 24 жовтня 2025 року в м. Києві на базі Державного університету «Київський авіаційний інститут». 2. XI Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан,

ефективність та перспективи», яка проходила 10-11 жовтня 2025 року на базі Одеського національного економічного університету, м. Одеса. 3. Всеукраїнська наукова конференція студентів та аспірантів, присвячена Міжнародному дню студента, яка проходила 17-21 листопада 2025 р. на базі Сумського національного аграрного університету у м. Суми.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи (теоретичний, аналітичний і практичний), висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок (без урахування додатків).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙ У ТУРИЗМІ

1.1. Поняття, сутність та особливості інновацій туристичної сфери

Інновації є одним із ключових чинників сучасного економічного розвитку, і у сфері туризму вони набувають особливого значення, оскільки визначають конкурентоспроможність організацій і здатність галузі адаптуватися до глобальних змін. Завдяки інноваційним підходам туризм трансформується з традиційного сектору послуг у складну динамічну систему, яка поєднує цифрові технології, нові бізнес-моделі, сучасні методи комунікації з клієнтами та принципи сталого розвитку.

Це дозволяє туристичним організаціям не лише ефективно реагувати на зміну споживчих потреб, але й формувати нові тренди, розширювати ринки та створювати унікальні пропозиції, які виділяють конкретну дестинацію серед конкурентів [1].

Теоретичне осмислення поняття «інновація» має багаторівневий характер і потребує міждисциплінарного підходу, оскільки воно охоплює економічні, соціальні, управлінські, культурні та технологічні аспекти.

Термін «інновація», що походить від латинського *innovatio*, тобто оновлення або зміна, вперше системно ввів у науковий обіг австрійський економіст Йозеф Шумпетер у праці «Теорія економічного розвитку» 1911 року. Він визначав інновацію як нову комбінацію виробничих факторів, яка стимулює економічний розвиток, і виділяв п'ять типів інновацій: створення нового продукту або його якісне вдосконалення, впровадження нового методу виробництва, освоєння нового ринку збуту, використання нових джерел сировини або напівфабрикатів і реорганізація галузі [2].

Незважаючи на те, що його підхід формувався в умовах промислової економіки, він заклав основу для розуміння інновацій у сервісних галузях, зокрема в туризмі, де вони набувають специфічних форм через нематеріальність і комплексність туристичного продукту, який формується завдяки взаємодії

численних суб'єктів – транспортних компаній, готелів, ресторанів, туристичних операторів та органів місцевої влади [4].

У сучасних економічних і управлінських теоріях інновації розглядаються як процес створення, впровадження та комерціалізації нових або вдосконалених продуктів, технологій, методів управління та маркетингових стратегій, які забезпечують розвиток організації та її конкурентні переваги [5].

Таблиця 1.1.

Класифікація інновацій у туризмі та приклади

Тип інновації	Характеристика	Приклади у туризмі	Ефект для бізнесу та туристів
Продуктові	Створення нового туристичного продукту або послуги, що задовольняє потреби клієнтів	Тематичні тури (гастрономічні, історичні, космічні), екологічні курорти, VR-тури музеями	Залучення нових сегментів клієнтів, підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку
Технологічні	Впровадження нових технологій для оптимізації процесів та взаємодії з клієнтом	Мобільні додатки для бронювання та навігації, CRM-системи, AR/VR, безконтактні платежі, смарт-готелі	Підвищення ефективності управління, покращення клієнтського досвіду, скорочення витрат
Організаційні	Зміни у структурі, процесах, взаємодії всередині компанії або з партнерами	Гібридні моделі онлайн/офлайн, інтеграція локальних постачальників	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення стійкості, інтеграція ресурсів та знань
Маркетингові	Нові способи просування продукту, залучення клієнтів, формування	Цифровий маркетинг, персоналізовані пропозиції через Big Data та AI, маркетплейси, спільна економіка	Зростання лояльності клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та іміджу регіону

Джерело: сформовано автором

Особливість туристичної сфери полягає в тому, що туристичний продукт є нематеріальним і комплексним, що обумовлює специфіку впровадження інновацій, які реалізуються не лише у вигляді технологічних рішень, а й через зміну організаційних форм, маркетингових стратегій, взаємодії з клієнтами та розробку нових видів туризму або вдосконалення існуючих послуг [7].

Відповідно до міжнародного стандарту Осло-мануал, інновація – це новий або суттєво вдосконалений продукт, процес, маркетинговий або організаційний метод у бізнес-практиці, управлінні робочими місцями або зовнішніх зв'язках.. Це визначення універсальне і застосовується як у промисловості, так і в сервісних галузях, включно з туризмом [6].

Продуктові інновації у туризмі спрямовані на створення нових або вдосконалених туристичних продуктів, програм і послуг, що забезпечують унікальний досвід для споживачів. Сюди відносяться нові види туризму, такі як екологічний, гастрономічний, індустріальний, темний, науковий або агротуризм, а також комбіновані продукти, що поєднують культурні, спортивні, освітні та оздоровчі елементи. Продуктові інновації можуть реалізовуватися через спеціалізовані тури для людей з обмеженими можливостями, цифрових кочівників, фанатів кінопроектів, а також через створення тематичних парків, інтерактивних музеїв або віртуальних атракцій. Саме продуктові інновації формують імідж дестинації і дозволяють їй займати унікальну нішу на туристичному ринку [8].

Технологічні інновації передбачають впровадження сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності управління, комунікацій і обслуговування клієнтів. До них відносяться системи онлайн-бронювання, мобільні додатки, використання штучного інтелекту для персоналізації подорожей, технології віртуальної та доповненої реальності, «розумні» готелі, інтеграція IoT у туристичну інфраструктуру, блокчейн-сервіси для безпечних транзакцій і цифрові паспорти подорожей. Ці інновації підвищують швидкість, прозорість і зручність обслуговування, створюючи відчуття безпеки та комфорту у туристів і збільшуючи їхню лояльність до дестинацій.

Організаційні інновації охоплюють зміни у структурі управління підприємствами, підходах до взаємодії з партнерами, оптимізації внутрішніх процесів і кадрового менеджменту. Вони проявляються у впровадженні гнучких організаційних моделей, створенні туристичних кластерів, партнерствах між державним і приватним секторами, а також у застосуванні концепції Destination Management Organization для координації усіх зацікавлених сторін. Крім того, організаційні інновації включають впровадження стандартів сталого розвитку, сертифікацію якості послуг і реалізацію екологічних ініціатив, що забезпечує не лише ефективність управління, але й відповідальність перед суспільством і довкіллям [9].

Маркетингові інновації зосереджені на нових підходах до просування туристичних продуктів, формуванні позитивного іміджу дестинації, роботі з цільовими аудиторіями і створенні емоційної цінності подорожі. Вони охоплюють використання соціальних мереж, інфлюенсер-маркетинг, контент-маркетинг, big data-аналітику для аналізу поведінки споживачів, діджитал-брендинг дестинацій, віртуальні тури, інтерактивні карти, гейміфікацію туристичного досвіду та CRM-системи для персоналізованої комунікації з клієнтами [10].

У сучасних умовах технологічні, організаційні, продуктові і маркетингові інновації взаємопов'язані: технології стимулюють створення нових продуктів і зміну маркетингових підходів, організаційні зміни створюють умови для ефективного впровадження нововведень, а продуктові інновації підсилюють конкурентні переваги дестинацій.

У сучасному глобальному туризмі інновації проявляються у найрізноманітніших формах, що дозволяє дестинаціям підвищувати привабливість для різних сегментів туристів і реагувати на зміни у поведінці споживачів. Наприклад, цифрові технології дозволяють реалізовувати персоналізовані маршрути подорожей, коли алгоритми на основі штучного інтелекту аналізують попередні вподобання мандрівника, сезонність, погодні умови та культурні події і пропонують оптимальні поєднання послуг. Такі

системи не тільки підвищують рівень задоволення туриста, а й дають організаціям конкурентну перевагу, оскільки дозволяють пропонувати унікальний досвід, недоступний у стандартних турпродуктах.

Великого значення набувають інтерактивні технології, такі як віртуальна та доповнена реальність. Вони використовуються не лише для розважальних цілей, але й для навчання, підготовки та ознайомлення туристів з об'єктами до фактичного відвідування. Наприклад, музеї та культурні центри у великих містах світу, таких як Париж, Лондон, Нью-Йорк, використовують VR-тури для попереднього знайомства з експозиціями, що підвищує інтерес і стимулює відвідуваність. Доповнена реальність у туристичних містах дозволяє створювати інтерактивні екскурсії, коли через мобільний додаток або спеціальні окуляри турист отримує додаткову інформацію про архітектуру, історичні події та культурні особливості об'єкта прямо на місці.

Екологічні та сталий розвиток у туризмі також стають сферою активних інновацій. Поширюється впровадження «зелених» технологій у готелях і курортних комплексах, наприклад використання сонячних батарей, систем енергозбереження, екологічних матеріалів і повторного використання ресурсів. Впровадження сертифікацій сталого туризму, таких як Green Key або EarthCheck, дозволяє не лише оптимізувати операційні витрати, а й залучати туристів, які цінують відповідальне ставлення до природи. Інновації в сфері сталого туризму включають також розвиток екотуризму і агротуризму, коли туристи не тільки відпочивають, а й беруть участь у збереженні природних або культурних ресурсів, що створює додаткову емоційну цінність подорожі.

Маркетингові інновації у туризмі активно використовують можливості цифрових платформ для створення віртуальних спільнот, залучення інфлюенсерів і розвитку контент-маркетингу. Великі туристичні дестинації, такі як Барселона, Дубай чи Сінгапур, активно застосовують інтерактивні карти, мобільні гіді, персоналізовані пропозиції на основі аналізу big data і штучного інтелекту. Гейміфікація туристичного досвіду дозволяє мотивувати відвідувачів брати участь у квестах, накопичувати бали та отримувати бонуси, що підвищує

залучення та лояльність. Такі підходи трансформують маркетинг з простого інформування у створення емоційного, інтерактивного та персоналізованого досвіду для туриста.

Організаційні інновації часто стають основою для реалізації всіх інших видів нововведень. Створення туристичних кластерів і співпраця між державним і приватним секторами дозволяє координувати розвиток інфраструктури, оптимізувати логістику і забезпечувати комплексне обслуговування туристів. Концепція Destination Management Organization демонструє, як організаційні інновації впливають на ефективність управління дестинацією, коли координування всіх учасників туристичного ринку – від транспортних операторів до музеїв і ресторанів – забезпечує високий рівень якості та комплексності туристичного продукту [11].

Таким чином, інновації у туризмі не обмежуються окремими технологічними або маркетинговими рішеннями. Вони формують системний підхід, де кожне нововведення взаємопов'язане з іншими і сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності, сталості розвитку та формуванню унікального туристичного досвіду. Сучасні туристичні дестинації, які успішно інтегрують продукти, технології, організаційні рішення і маркетингові стратегії, не лише приваблюють більше відвідувачів, а й зміцнюють свій імідж на міжнародному ринку, створюючи основу для довгострокового розвитку галузі.

У світовому туризмі існує безліч прикладів успішного впровадження інновацій, які стали орієнтиром для інших дестинацій. Наприклад, у Сінгапурі широко застосовуються технології smart city для оптимізації туристичного потоку. Використання мобільних додатків дозволяє туристам планувати маршрути з урахуванням завантаженості популярних об'єктів, часу очікування та доступності транспорту, що значно підвищує зручність подорожей. Крім того, у Сінгапурі активно впроваджуються VR- і AR-технології для інтерактивного ознайомлення з культурними та історичними пам'ятками, що дозволяє залучати різні вікові групи туристів і формує позитивний імідж дестинації як інноваційної та технологічно просунутої.

У Барселоні інновації у сфері організаційного управління дозволили створити систему інтегрованого управління туристичним потоком, де координація між муніципалітетом, транспортними компаніями, музеями та готельними мережами забезпечує оптимізацію маршрутів і розвантаження міських зон під час пікових сезонів. Для цього застосовуються великі дані та аналітика поведінки туристів, що дозволяє прогнозувати популярність тих чи інших локацій і розробляти персоналізовані пропозиції. Такі організаційні інновації демонструють, що ефективне управління дестинацією залежить не лише від окремих технологічних рішень, а від комплексного підходу до координації всіх учасників туристичного ринку.

Екологічні інновації у туризмі яскраво представлені прикладами швейцарських і норвезьких курортів. У Швейцарії готелі та туристичні комплекси активно впроваджують системи енергозбереження, використання відновлюваних джерел енергії та програми переробки відходів. Це дозволяє не тільки зменшити негативний вплив на довкілля, а й залучати туристів, які цінують відповідальне ставлення до природи. У Норвегії розвивається екотуризм, де туристи беруть участь у програмі збереження навколишнього середовища, включно з екскурсіями, орієнтованими на біорізноманіття та культурну спадщину, що створює глибокий емоційний зв'язок із дестинацією.

В Україні приклади інновацій у туризмі зосереджені на поєднанні технологічних та продуктових рішень. У Львові активно впроваджуються інтерактивні тури та мобільні додатки, що дозволяють туристам самостійно досліджувати місто, отримувати інформацію про історичні пам'ятки та культурні заходи, а також брати участь у квестах і гейміфікованих маршрутах. У Карпатах розвиток екотуризму і агротуризму демонструє інноваційний підхід до створення туристичних продуктів, де відпочинок поєднується з активною участю у місцевому культурному та природному середовищі. Крім того, в Україні впроваджуються CRM-системи для готельних мереж і туристичних операторів, що дозволяє персоналізувати пропозиції і підвищувати лояльність клієнтів.

Ці приклади демонструють, що успішна інноваційна діяльність у туризмі потребує інтеграції технологічних рішень, нових продуктів, організаційних змін та маркетингових стратегій. Вона дозволяє не лише підвищити ефективність роботи туристичних організацій, а й створює унікальні емоційні та культурні досвіди для туристів, зміцнює імідж дестинацій та забезпечує їхню конкурентоспроможність на світовому ринку. Важливо відзначити, що інновації у туризмі формують стійкий розвиток галузі, стимулюють економічне зростання і водночас сприяють відповідальному ставленню до довкілля та культурної спадщини, що стає визначальним чинником формування сучасного туристичного продукту.

1.2. Теоретичні моделі впровадження інновацій: життєвий цикл, бар'єри, фактори успіху

Інновації відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності туристичного бізнесу та виступають потужним каталізатором соціально-економічного розвитку регіонів. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації саме здатність підприємств і територій генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати нові ідеї визначає їхнє місце на туристичному ринку. Інноваційна діяльність стає основним фактором, який забезпечує не лише зростання прибутковості підприємств, а й підвищення привабливості територій, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури, покращення якості життя місцевого населення та підвищення інвестиційної привабливості регіонів. Вона стимулює розвиток суміжних галузей, таких як транспорт, будівництво, громадське харчування, торгівля, культура та інформаційні технології, створюючи мультиплікативний ефект економічного зростання [16].

Передусім, інновації є базовим елементом конкурентоспроможності туристичного бізнесу, оскільки дозволяють компаніям диференціювати свої продукти, зменшувати витрати, підвищувати ефективність і створювати додану вартість для споживача. У галузі, де пропозиції часто схожі між собою, саме

інноваційний підхід визначає, яке підприємство стане лідером ринку. Впровадження цифрових платформ бронювання, мобільних застосунків, безконтактних технологій оплати, AI-асистентів для персоналізації туристичних послуг дозволяє фірмам не лише оптимізувати операційні процеси, а й забезпечити комфорт і зручність для клієнта, що безпосередньо впливає на рівень лояльності та повторних покупок. Використання сучасних технологій автоматизації, CRM-систем та інтегрованих платформ управління бронюваннями також дає можливість ефективно контролювати якість обслуговування та оперативно реагувати на зміни попиту [25].

Інновації формують нову якість туристичного продукту, який стає більш гнучким, індивідуалізованим і здатним реагувати на зміну потреб споживачів. Інтеграція аналітики великих даних (Big Data) дозволяє виявляти поведінкові моделі туристів, прогнозувати попит, визначати оптимальні ціни та створювати спеціальні пропозиції для певних сегментів ринку. У результаті підприємство отримує стратегічну перевагу, оскільки здатне точніше задовольняти очікування клієнта. Штучний інтелект і алгоритми машинного навчання використовуються для персоналізації маршрутів, рекомендацій щодо послуг і прогнозування потреб, що значно підвищує цінність туристичного продукту в очах споживачів [15].

Другою важливою функцією інновацій є розвиток нових форм туризму та відкриття додаткових ринкових ніш. Завдяки технологічним і соціальним інноваціям стрімко розвиваються напрямки екотуризму, агротуризму, медичного, гастрономічного, космічного, освітнього, темного (dark tourism) та смарт-туризму. Кожен із цих напрямів орієнтований на специфічні потреби аудиторій і вимагає творчого та інноваційного підходу. Наприклад, розвиток еко-курортів з автономними джерелами енергії, мобільних застосунків для навігації по природних маршрутах або використання доповненої реальності у музеях підвищує привабливість дестинацій, водночас сприяючи сталому розвитку територій і екологічній свідомості туристів.

Таблиця 1.2.

Роль інновацій у конкурентоспроможності бізнесу та розвитку регіонів

Рівень	Вплив інновацій	Приклади	Ефект
Підприємницький	Диференціація продукту, оптимізація процесів, персоналізація	Мобільні застосунки готелів (check-in, замовлення послуг), AI-консультанти	Підвищення лояльності, повторних бронювань, скорочення витрат
Нові формати туризму	Створення ніш та унікальних послуг	Екотуризм, агротуризм, космічні та гастрономічні тури	Залучення нових сегментів клієнтів, розширення туристичного ринку
Регіональний розвиток	Стимулювання інфраструктури та економіки	Смарт-дестинації: Валенсія, Гент, Хельсінкі	Поява робочих місць, залучення інвестицій, мультиплікаційний ефект для суміжних галузей
Кластери та співпраця	Кооперація підприємств, університетів та влади	Французький кластер Tourisme & Innovation	Обмін знаннями, спільна розробка рішень, підвищення енергоефективності та якості сервісу
Імідж та бренд території	Підвищення впізнаваності та привабливості	Естонія: цифрові послуги для туристів, електронні карти, смарт-тури	Позитивний міжнародний імідж, залучення туристів та інвестицій

Джерело: сформовано автором

У теорії інноваційного розвитку особливе місце посідає аналіз моделей впровадження інновацій, які пояснюють закономірності їхнього виникнення, поширення та комерційної реалізації. Туризм, як складна соціально-економічна система, має специфічну динаміку інноваційних процесів, оскільки поєднує технологічні, організаційні, маркетингові та соціокультурні аспекти. Для ефективного управління інноваціями у цій сфері необхідно враховувати три ключові компоненти: життєвий цикл інновації, бар'єри її впровадження та фактори успіху [32].

Життєвий цикл інновацій у туризмі, згідно з класичною моделлю Е.

Роджерса, проходить кілька етапів – від виникнення ідеї до масового поширення та комерційної реалізації. Специфіка туристичного ринку полягає в його високій динамічності, залежності від споживчого досвіду та сезонності попиту. Перший етап – генерація ідеї – передбачає формування нової концепції продукту чи послуги на основі аналізу поведінки туристів або технологічних трендів. Наприклад, поява мобільних готельних додатків із функцією віртуальних турів дозволила потенційним клієнтам «ознайомитися» з номерним фондом ще до бронювання [17].

На стадії розробки та тестування створюється прототип продукту, який оцінюється на цільовій аудиторії. У туризмі це може бути тестування нового маршруту, тематичного туру або сервісу. Так, у Львові для залучення молодіжних туристів тестувались інтерактивні квести по місту з елементами AR, що дозволяло оцінити попит і відкоригувати пропозицію.

Етап впровадження на ринок вимагає значних інвестицій та маркетингової підтримки, а також долає перший опір користувачів. Наприклад, під час запуску безконтактних послуг у ресторанах і готелях під час пандемії COVID-19 спостерігався спочатку низький рівень сприйняття, який згодом зріс завдяки просвітницьким кампаніям та акценту на безпеку.

Зростання інновації супроводжується швидким поширенням серед клієнтів і появою конкурентів, які адаптують ідею. Стадія зрілості характеризується стабілізацією попиту і переходом до вдосконалення продукту. Спад відбувається, коли інновація втрачає актуальність або переходить у нішевий сегмент. Наприклад, онлайн-бронювання авіаквитків і готелів, що десять років тому вважалося проривом, сьогодні є стандартною послугою [24].

Процес впровадження інновацій у туризмі часто ускладнюється низкою бар'єрів. Фінансові обмеження залишаються ключовими для малого та середнього бізнесу: не всі підприємства мають доступ до інвестицій у цифрові технології чи інфраструктуру. Кадровий дефіцит, зокрема недостатня кількість спеціалістів із IT, аналітики та управління даними, обмежує швидкість впровадження. Психологічний опір змінам, консерватизм персоналу та

керівництва також знижує ефективність інновацій. Технічна та цифрова інфраструктура регіону може бути неповною, що ускладнює реалізацію нових рішень, а нормативно-правові бар'єри – відсутність законодавчого регулювання цифрових послуг або стандартів безпеки даних – створюють додаткові ризики. До зовнішніх факторів відносяться політична нестабільність, економічні кризи, пандемії та природні катаклізми, які різко змінюють структуру попиту і створюють невизначеність для інноваційних проєктів.

Фактори успіху впровадження інновацій у туризмі умовно поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні включають стратегічне бачення керівництва, наявність інноваційної культури, ефективну комунікацію між підрозділами, використання сучасних ІТ-рішень, диверсифікацію джерел фінансування та системи навчання персоналу [19].

Зовнішні фактори – це державна підтримка (гранти, програми розвитку туризму, податкові пільги), партнерство з науковими установами, участь у міжнародних проєктах і кластерах, стабільність макроекономічного середовища та розвиток цифрової інфраструктури.

Приклади успішного застосування цих факторів можна знайти у багатьох європейських «смарт-дестинаціях». У Барселоні цифрові платформи для управління туристичними потоками та інтеграція даних з громадського транспорту дозволили зменшити навантаження на історичний центр та підвищити задоволеність відвідувачів. У Польщі місто Краків запровадило систему цифрових туристичних гідів із аналітикою попиту, що дало змогу розподілити туристичні потоки між менш відвідуваними зонами, підвищивши економічну ефективність та рівень обслуговування [22].

Сучасні дослідження також підкреслюють ефективність моделі відкритих інновацій (Open Innovation), коли підприємства активно взаємодіють із зовнішніми партнерами, стартапами, науковими центрами та локальними громадами. Це дозволяє зменшити витрати на розробку, скоротити час виходу продукту на ринок і підвищити його адаптивність.

Загалом, ефективність впровадження інновацій у туризмі визначається

балансом між внутрішньою готовністю підприємства до змін і зовнішнім середовищем. Створення сприятливої екосистеми, яка поєднує державну підтримку, освіту, бізнес і технології, є передумовою сталого розвитку туризму як конкурентоспроможної та інноваційно активної галузі.

Таблиця 1.3.

Життєвий цикл інновацій, бар'єри та фактори успіху у туризмі

Етап/Фактор	Пояснення	Реальні приклади	Рекомендації для впровадження
Життєвий цикл інновації	Генерація ідеї → Розробка → Впровадження → Зростання → Зрілість → Спад	Онлайн-бронювання готелів, мобільні додатки	Прогнозування попиту, адаптація до змін споживчих уподобань
Фінансові бар'єри	Обмежений доступ до капіталу	Малі туроператори не можуть впровадити VR-тури	Державні гранти, партнерства, венчурне фінансування
Кадрові бар'єри	Недостатня кваліфікація персоналу	Брак IT-спеціалістів для CRM, AI, Big Data	Навчання, сертифікаційні програми, залучення експертів
Психологічний опір	Страх змін або невдач	Персонал відмовляється від цифровізації	Мотиваційні програми, демонстрація вигод, пілотні проєкти
Інфраструктурні та нормативні бар'єри	Відсутність цифрових та логістичних ресурсів, слабе правове регулювання	Відсутність інтернет-покриття у віддалених курортах	Державні інвестиції, стандартизація, покращення доступу
Фактори успіху внутрішні	Стратегія керівництва, культура інновацій, IT, аналітика, навчання персоналу	Автоматизація процесів у великих готельних мережах	Впровадження внутрішніх інноваційних політик, стимулювання творчості
Фактори успіху зовнішні	Підтримка держави, партнерство з університетами, стабільність економіки	EU Smart Tourism Initiative, National Tourism Innovation Program	Використання грантів, участь у міжнародних проєктах, інтеграція в кластери

Джерело: сформовано автором

В Україні можна навести кілька значущих прикладів стартапів, державних програм і технологічних ініціатив, які демонструють, як теоретичні моделі впровадження інновацій працюють на практиці [20].

Одним з найвідоміших стартапів у туристичній сфері є Viaguide. Це мобільний застосунок, який дає гідам можливість створювати власні екскурсії, квести або аудіо-тури без потреби в програмуванні або дорогому обладнанні. Засновники Viaguide запропонували модель гейміфікації: гіді можуть записувати аудіоекскурсії як «квести», а туристи – проходити їх у інтерактивному форматі. Такий підхід був особливо ефективним під час пандемії, коли живі екскурсії стали обмеженими.

Ще один важливий напрям – це партнерство держави з технологічними стартапами через програми відкритих інновацій. Наприклад, GovTech Lab Ukraine оголосила конкурс для стартапів та IT-компаній, спрямований на модернізацію Єдиного туристичного реєстру (UTR). Перетворення реєстру передбачається в аналітичну систему, яка підвищить прозорість, полегшить адміністрування, дасть змогу громадам краще планувати туризм і покращити якість туристичних сервісів [21].

На рівні регіонів застосовуються рішення з цифровізації маршрутів. У дослідженні з Хмельницького було виявлено, що використання Big Data, мобільних додатків і віртуальних систем (VR, AR) сприяє оптимізації туристичних маршрутів, інформаційній доступності туристів та покращенню досвіду подорожей. Крім того, в окремих туристичних об'єктах України вже впроваджено віртуальну та доповнену реальність, щоб відвідувачі могли “занурюватися” в історію чи культуру, навіть якщо фізично перебувають далеко або на об'єкті обмежений доступ.

Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) також впроваджує інноваційні підходи в стратегію. На офіційному сайті агентства зазначено, що їхня мета – створити «сучасну, сталу й діджиталізовану систему туризму», опираючись на інноваційні сервіси та прозору статистику. Крім того, ДАРТ анонсував партнерство з HutsHub для реалізації проєктів індустрії гостинності,

що має покращити цифрову інфраструктуру та підтримати інноваційні стартапи в регіонах [30].

Ще один аспект – створення «smart-дестинацій» через публічне управління. Наприклад, дослідники звертають увагу на те, що цифрові інноваційні технології в управлінні дестинаціями (smart-системи, обмін даними, аналітика) дозволяють більш гнучко реагувати на зміни в попиті, модернізувати інфраструктуру та знижувати адміністративний тиск для бізнесу.

Також варто відзначити, що цифровізація внутрішнього туризму в Україні швидко розвивається: зростає впровадження мобільних додатків, електронних квитків, онлайн-реєстрації, чат-ботів для туристів, а також інструментів VR. Ці рішення не просто підвищують ефективність підприємств, а формують нову туристичну екосистему, адаптовану до сучасних технологічних стандартів та очікувань туристів [22].

Крім технологічних, є й інновації в брендингу. Наприклад, державний бренд «Ukraine NOW», створений для промоції країни, активно використовується в міжнародних і внутрішніх туристичних кампаніях і є інструментом інноваційного імідж-маркетингу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ І ТРЕНДІВ У ТУРИЗМІ

2.1. Аналіз цифрових та технологічних інновацій в індустрії туризму

Сучасний розвиток туристичної індустрії демонструє інтенсивну інтеграцію цифрових технологій у всі етапи туристичної діяльності, формуючи комплексно змінену модель функціонування галузі, яку дедалі частіше визначають як «цифровий туризм». У цьому контексті цифровізація вже давно перестала бути додатковим інструментом оптимізації операційних процесів – вона перетворилася на фундаментальний чинник стратегічного розвитку, що визначає здатність туристичних організацій конкурувати в глобальному середовищі. Трансформація туризму через цифрові технології охоплює всі сфери: маркетинг, продажі, сервіс, управління ланцюгами постачання, планування, формування туристичних продуктів, післяпродажну взаємодію та навіть екологічний менеджмент, оскільки цифрові моделі дозволяють точно вимірювати і компенсувати вплив на довкілля.

Однією з особливих рис сучасної цифровізації є те, що вона не виникла раптово – це логічний результат довготривалого глобального переходу до економіки даних. Протягом останніх десяти років такі галузі, як фінанси, логістика, торгівля і телекомунікації, уже пройшли глибоку цифрову перебудову, і туризм став наступною галуззю, у якій цифрові інновації не просто прискорили процеси, а фактично сформували нову парадигму споживання. Турист сьогодні спирається на смартфон як на основний інструмент планування і здійснення подорожі, а туристичний бізнес залежить від цифрових екосистем, здатних інтегрувати величезні обсяги інформації та обслуговувати клієнтів у режимі 24/7 [23].

Онлайн-платформи – один із найбільш очевидних і водночас найважливіших елементів цього цифрового середовища. Вони стали фактично «універсальними торговельними площами», де зустрічаються пропозиція туристичних послуг і попит з боку споживачів. За останні п'ять років їхній вплив зріс настільки, що нині понад дві третини глобального ринку туристичних

бронювань здійснюється через цифрові канали. Прогресивне зростання онлайн-платформ обумовлене не лише доступністю, а й тим, що вони змінили логіку туристичного ринку: якщо раніше туроператор пропонував стандартизований пакет послуг, то сьогодні цифрова платформа дозволяє користувачам самостійно конструювати подорож, порівнювати альтернативи та приймати рішення, спираючись на алгоритми штучного інтелекту [27].

Таблиця 2.1.

Рівень цифровізації туристичної галузі у світі (2020-2024 рр.)

Рік	Частка онлайн-бронювань (%)	Частка мобільних бронювань (%)	Використання AI-платформ (%)	Частка туристів, що користуються цифровими картами (%)
2020	57%	38%	12%	66%
2021	63%	45%	19%	71%
2022	68%	51%	28%	78%
2023	72%	56%	34%	83%
2024	75%	61%	41%	87%

Джерело: узагальнено автором

Мобільні технології посилили цей ефект, зробивши туристичну діяльність мобільною, миттєвою й інтерактивною. Мобільний додаток став не просто інструментом пошуку квитків чи готелів – це персональний асистент, який супроводжує туриста на всіх етапах подорожі. Сучасний турист може забронювати номер, пройти безконтактну реєстрацію в готелі, отримати навігацію, замовити таксі, придбати квитки до музею, прочитати історичну довідку про локацію, перекласти меню ресторану, зберегти маршрут подорожі, поділитися враженнями – і все це в єдиному цифровому середовищі, що скорочує його час, зменшує стрес і формує унікальну цінність досвіду [27].

Окремим напрямом цифровізації є розвиток аналітики великих даних (Big Data), яка дозволяє туристичним підприємствам досягти рівня стратегічної предиктивності, раніше недоступного традиційним моделям. Завдяки складним

алгоритмам аналізу поведінкових патернів, сезонних коливань, регіональних преференцій, даних з соціальних мереж та відкритих джерел компанії можуть прогнозувати попит на місяці вперед, розробляти гнучкі тарифні стратегії та оптимізувати використання ресурсів. Це означає, що цифровізація не тільки змінює сервіс, а й суттєво знижує операційні витрати бізнесу і збільшує його фінансову стабільність, роблячи туристичну діяльність менш вразливою до кризових коливань.

Не менш важливим технологічним напрямом є впровадження віртуальної та доповненої реальності, які розширюють межі взаємодії туриста з простором. VR-технології дозволяють попередньо ознайомитись з готелями, музеями, екскурсіями чи природними локаціями ще до фактичної подорожі, що істотно підвищує рівень впевненості клієнта при виборі туру. У той час AR-технології допомагають збагатити сам туристичний досвід, додаючи в інформаційне поле користувача елементи цифрового контенту – реконструкції історичних подій, довідкові матеріали, інтерактивні підказки. Завдяки цьому турист отримує значно більше інформації, ніж під час традиційної екскурсії, що підвищує емоційну насиченість і пізнавальну цінність поїздки [24].

Поширення VR/AR та розвиток концепції «розумного туризму» (Smart Tourism) призвели до активного впровадження технології Інтернету речей (IoT). Готелі обладнують номери інтелектуальними сенсорами, які допомагають автоматично регулювати температуру, освітлення, безпеку, рівень енергоспоживання. Туристичні зони оснащують системами відстеження потоку людей для оптимального управління навантаженням, що зменшує черги та покращує доступність. Транспортні системи інтегруються з цифровими платформами, щоб прогнозувати навантаження, уникати заторів і забезпечувати безпечні умови руху для туристів.

Усі ці технології спричинили появу принципово нових бізнес-моделей, які змінили правила конкуренції в галузі. Модель спільної економіки, яка зародилася у США в 2010-х роках, трансформувала ринок проживання та транспорту, зробивши їх доступнішими і більш гнучкими. Airbnb, BlaBlaCar,

Turo та інші сервіси дали можливість приватним власникам житла, автомобілів та інших ресурсів включитися в туристичну діяльність, що призвело до появи гігантського сегменту peer-to-peer послуг [31].

Таблиця 2.2.

Тренди сталого та екологічного туризму (2020-2024 рр.)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Частка туристів, що обирають еко-френдлі житло (%)	22%	29%	35%	41%	47%
Кількість сертифікованих Green Key готелів (світ)	3 850	4 120	4 760	5 300	5 920
Попит на «повільний туризм» (зростання, %)	+8%	+13%	+13%	+26%	+31%
Попит на агротуризм (млн туристів)	32 млн	38 млн	45 млн	52 млн	58 млн

Джерело: узагальнено автором

Маркетплейси туристичних послуг стали ще одним кроком у розвитку цифрової економіки. Вони дозволяють інтегрувати в одному цифровому середовищі величезну кількість продуктів — транспорт, проживання, харчування, гідів, екскурсії, культурні події, страхування, прокат інвентарю та інші компоненти. Такий підхід змінює філософію туризму від фрагментарних сервісів до комплексних цифрових рішень, де турист отримує доступ до всього ланцюга створення цінності в одному місці [25].

Гібридні моделі (поєднання онлайн та офлайн) стали логічним продовженням цих тенденцій. Туристи отримують інформацію про тур онлайн, проходять VR-прев'ю, спілкуються з цифровим асистентом, а під час реальної подорожі користуються мобільними сервісами, що доповнюють їхній досвід. Це створює модель, у якій туристична компанія супроводжує клієнта на всіх етапах взаємодії, забезпечуючи безперервність сервісу та зменшуючи ризик незадоволення.

Таблиця 2.3.

Внутрішній туризм у світі після COVID-19 (2020-2024 рр.)

Рік	Частка внутрішніх подорожей (%)	Середня тривалість поїздки (днів)	Зростання локальних брендів (%)	Популярність маловідомих локацій (%)
2020	79	3,8	+12	41
2021	83	4,1	+19	48
2022	87	4,5	+25	55
2023	84	4,6	+31	59
2024	82	4,8	+37	63

Джерело: узагальнено автором

Загалом цифровізація туризму не тільки покращує якість сервісу та оптимізує операційні процеси, але й формує нову економіку взаємодії, у якій турист стає центральною фігурою – активною, інформованою, вимогливою, технологічно грамотнішою. Розвиток цифрових технологій формує не просто інноваційні продукти, а новий тип туристичного мислення, який стимулює появу нових ринкових можливостей і визначає майбутній розвиток глобальної туристичної системи.

Сучасна туристична галузь переживає глибинну трансформацію, пов'язану не лише з розвитком цифрових технологій чи інноваційних бізнес-моделей, але й з докорінною зміною поведінки самих туристів. Персоналізація, індивідуалізація подорожей та орієнтація на нові форми клієнтського досвіду стають центральними характеристиками нового етапу розвитку індустрії туризму [12].

Сьогодні турист виступає не просто споживачем стандартного продукту, а активним учасником процесу створення цінності, співтворцем власної подорожі, учасником багаторівневої взаємодії з брендом, платформою чи дестинацією. За даними міжнародних досліджень, понад 70% мандрівників очікують, що їхня подорож буде персоналізована, а туристичний продукт – адаптований до їхньої

поведінки, інтересів, цілей та психоемоційного стану.

Поведінкові зміни туристів визначаються ширшим соціокультурним контекстом. Покоління Z і покоління міленіалів, які сьогодні формують основу глобального туристичного потоку, мають абсолютно інші очікування щодо подорожей, ніж туристи попередніх десятиліть. Для цих груп характерні цінності мобільності, самореалізації, креативності, гнучкості, відкритості до культурного обміну та високий рівень цифрової грамотності. Їхня модель прийняття рішень базується не стільки на класичних параметрах, «ціна–якість», «локація–комфорт», скільки на таких факторах, як автентичність досвіду, можливість отримати нові емоції, відповідність цінностям сталого розвитку, соціальна відповідальність компанії, екологічність продукту, можливість інтегрувати подорож у свій стиль життя. Поступово туристичний ринок переходить від масового до «масового індивідуального» туризму, де обсяг пропозиції все ще великий, але продукти структуровані під індивідуальний попит [43].

Персоналізація стає можливою завдяки використанню великих даних, штучного інтелекту, алгоритмів рекомендаційних систем і цифрових платформ. Туристичні компанії впроваджують складні аналітичні моделі, які дозволяють прогнозувати поведінку споживача, аналізувати його попередній досвід, вивчати цифрові сліди, контекстуальні фактори, сезонні уподобання, а також формувати індивідуальний маршрут, що поєднує оптимальні рішення. Наприклад, онлайн-платформи аналізують мільйони транзакцій, історії бронювань, геолокаційні дані, дані про соціальні мережі користувача, після чого пропонують маршрути, максимально наближені до індивідуальних очікувань. Такі системи активно використовуються Booking.com, Airbnb, Expedia, Trip.com, що перетворює платформу на глобальну систему «поведінкової аналітики» [44].

Одним із ключових напрямів персоналізації є розпізнавання мотивацій туриста. Поведінкова економіка доводить, що рішення про подорож формується на основі емоційно-когнітивного балансу, який залежить від рівня втоми, наявності стресу, соціального оточення, професійної діяльності та особистих цілей людини. Це означає, що туристичні компанії можуть впроваджувати

психологічно адаптивні продукти, які враховують психоемоційний стан мандрівника. Такі рішення вже використовуються найбільшими готельними мережами світу, які впроваджують інтерактивні програми «м'якої персоналізації»: різні варіанти освітлення, індивідуальні системи клімат-контролю, адаптивні сценарії перебування, рекомендації щодо активностей на основі штучного інтелекту.

Водночас поведінкові зміни туристів у XXI столітті напряду пов'язані зі зростанням значення досвіду (*experience economy*). Туризм стає не просто набором послуг, а мультимодальним процесом переживання, у якому важливими є автентичність, унікальність, емоційність, сенсове наповнення. Мандрівники дедалі рідше обирають стандартні тури й дедалі частіше шукають індивідуальні маршрути, що дозволяють зануритися у культуру, взаємодіяти з місцевими громадами, пізнавати історію та традиції регіону, брати участь у майстер-класах, локальних подіях чи волонтерських програмах. Туристи прагнуть відчувати себе не спостерігачами, а учасниками. Це призводить до розвитку досвіду як сервісу, де інноваційні технології – VR, AR, інтерактивні мобільні додатки – поєднуються з реальними практиками, створюючи «гібридний досвід» [45].

Структурне розширення сегментів туризму також свідчить про зміну поведінки. Швидко зростає попит на *slow travel* – повільні подорожі, що акцентують на глибокому знайомстві з місцевістю, униканні «туристичних пасток», мінімізації впливу на довкілля та свідомості у споживанні. Це нове ставлення до подорожі як до процесу відновлення та розширення внутрішньої гармонії, а не хаотичного перегляду визначних пам'яток. Аналогічно зростає напрям *wellbeing tourism* – туризм здоров'я і психологічного благополуччя. Після пандемії COVID-19 попит на такі продукти збільшився у всьому світі. Туристи шукають тишу, природу, медитацію, оздоровчі практики, *digital detox*, санаторно-реабілітаційні програми з новими технологіями [47].

Ще одним ключовим аспектом сучасної поведінки туристів є висока довіра до цифрових джерел інформації та соціальних рекомендацій. Вирішальну роль відіграють відгуки, рейтинги, поведінка інших користувачів, популярні блогери,

платформи з user-generated content. Турист дедалі рідше звертається до класичних туристичних агентств – основними точками впливу стають YouTube-огляди, TikTok-мандрівки, Instagram-контент, локальні цифрові гіді. Такий тип поведінки створює новий ланцюг формування попиту, де компанія не контролює весь інформаційний простір, а має працювати у режимі відкритості, прозорості та постійної адаптації.

Персоналізація стосується не лише маркетингу, але й логістики подорожей. Сучасні авіакомпанії, готельні мережі, транспортні сервіси активно впроваджують інтелектуальні системи управління потоком клієнтів. Вони дозволяють оптимізувати маршрут, пропонувати персональні програми лояльності, гнучкі умови тарифів, адаптивні програми страхування та унікальні рекомендації залежно від типу подорожі – бізнес-мандрівка, сімейна подорож, соло-подорож, груповий відпочинок. Турист отримує максимально індивідуальну взаємодію, що створює ефект підвищеної задоволеності та формує довгострокову лояльність до бренду [46].

Ще одним важливим трендом поведінкової трансформації є підвищена чутливість до екології. Туристи прагнуть зменшувати свій вуглецевий слід, обирати готелі з екологічними сертифікаціями, використовувати альтернативні види транспорту, підтримувати локальних виробників та уникати дестинацій, які страждають від овертуризму. У багатьох країнах, зокрема в Скандинавії, Канаді, Німеччині, Японії, екологічна свідомість туристів впливає на формування нових типів маршруту, впровадження зелених стандартів у туристичних компаніях і створення альтернативних продуктів, що поєднують екологічність і технологічність. Поведінкові дослідження демонструють, що для значної частини туристів важливим компонентом подорожі є «етична поведінка» — бажання зменшити вплив на природу, підтримати локальний бізнес, сприяти розвитку спільнот.

У межах персоналізації також формується тренд на глибоку інтеграцію туриста у місцеве соціокультурне середовище. Туристи прагнуть автентичності – не туристичних зон, а справжніх кварталів, локальної кухні, живих традицій,

побуту і культури. Це стимулює розвиток локальних ініціатив – гастротурів, етнографічних маршрутів, майстер-класів народних ремесел, локальних фестивалів. Туризм стає не лише подорожжю, але й соціальним діалогом між локальними громадами та мандрівником.

Таким чином, персоналізація і поведінкові трансформації туристів змінюють усю структуру туристичного ринку. Вони вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності, здатності до адаптації та використання сучасних технологій, які формують багатовимірний, індивідуальний та екологічно відповідальний туристичний продукт. Турист більше не хоче бути пасивним – він хоче створювати, брати участь, обирати, відчувати і впливати. Саме тому поведінкові аспекти стають ключовим елементом інновацій у туризмі та фундаментом для формування нових форматів подорожей, що визначатимуть розвиток галузі у найближчі десятиліття.

2.2. Аналітична оцінка сталого, внутрішнього та регіонального розвитку туризму

Сучасна туристична індустрія дедалі активніше орієнтується на принципи сталого розвитку, які сьогодні розглядаються не як факультативний компонент туристичного менеджменту, а як один із центральних елементів глобальної туристичної політики. На рівні міжнародних організацій, таких як UNWTO, OECD, European Travel Commission, підкреслюється, що майбутнє галузі залежатиме від здатності туристичних підприємств і регіонів впроваджувати інноваційні рішення, які одночасно підтримують економічне зростання, соціальну відповідальність і екологічну рівновагу. Таким чином, сталий туризм перетворюється на стратегічну концепцію довгострокового розвитку, що поєднує в собі технологічні, управлінські, культурні та екологічні аспекти [26].

Потреба у сталому розвитку стала особливо очевидною в контексті глобальних демографічних, економічних та екологічних змін. Туристичний рух світу зростає швидше, ніж інфраструктура низки країн здатна його приймати, що призводить до перенавантаження популярних destinations, збільшення

рекреаційного тиску на природні ресурси, зміни соціальної структури місцевих громад та зростання кількості конфліктів між інтересами туристів і місцевого населення [27].

Сучасні міста, які стали центрами туристичної активності, стикаються з підвищеним рівнем шуму, збільшенням кількості відходів, зростанням вартості житла та зміною міського середовища, орієнтованого все більше на туриста і все менше на місцевого жителя. У відповідь на ці виклики країни Європейського Союзу, Північної Америки, а також держави Азії розробляють політики збалансованого розвитку, які спрямовані на зменшення негативного впливу туризму та забезпечення рівномірного розподілу туристичних потоків.

Одним із ключових напрямів сталого туризму є розвиток екологічних практик, які зменшують вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище. Ці практики включають управління відходами, ефективне використання ресурсів, перехід до відновлюваних джерел енергії, мінімізацію транспортного навантаження, контроль за рекреаційними потоками, збереження природних і культурних ландшафтів. У різних країнах світу формуються спеціальні програми підтримки екологічної сертифікації готелів, ресторанів, туристичних операторів [29].

Наприклад, програма «Green Key» охоплює сотні готелів у Європі та формує стандарти поведінки, які зменшують споживання енергії та води, підвищують ефективність роботи персоналу та сприяють екологічній освіті туристів. Аналогічними за впливом є системи «Blue Flag» для пляжів і пристаней, що визначають міжнародні екологічні стандарти для прибережних зон [28].

Крім екологічних практик важливим елементом сталого туризму є раціональне управління туристичними потоками. Туристичні дестинації у світі дедалі частіше стикаються з проблемою овертуризму – надмірним скупченням туристів у певних точках, яке призводить до руйнування культурної спадщини, зниження якості життя місцевого населення, зменшення задоволення самих туристів і деградації інфраструктури. Приклади таких проблем очевидні в

Барселоні, Венеції, Парижі, Амстердамі, де органи місцевого управління змушені впроваджувати обмеження на кількість туристів або змінювати структуру туристичного потоку, щоб зменшити тиск на центральні райони [30].

У деяких країнах впроваджено обов'язкову попередню реєстрацію для відвідування національних парків чи історичних пам'яток, а також диференційовану вартість квитків залежно від сезону та часу доби. Це дозволяє рівномірно розподіляти навантаження на туристичні ресурси та підтримувати їхнє довгострокове функціонування.

У цьому контексті Україна також формує власну систему підходів до сталого туризму, орієнтовану на збереження природних та культурних ресурсів, розвиток місцевих громад та забезпечення економічної стабільності регіонів. Внутрішній туризм в Україні має значний потенціал для розвитку саме в напрямі сталих практик, оскільки велика частина туристичних активів країни базується на природних ландшафтах, національних парках, етнокультурних традиціях та історико-архітектурній спадщині. Водночас українські регіони мають нерівномірно розвинену інфраструктуру та економічну структуру, що створює передумови для розвитку комбінованих моделей сталого туризму, здатних підтримувати місцеві громади, знижувати рівень сезонності та забезпечувати зайнятість населення протягом року [38].

Одним із найважливіших чинників внутрішнього сталого туризму є формування нових туристичних продуктів, орієнтованих на глибший, змістовніший досвід. Сюди належать гастрономічний туризм, етнографічні маршрути, подієвий туризм, агротуризм, активний та спортивний туризм, екскурсії природними парками, еколого-освітні програми. Такий тип туризму зменшує навантаження на популярні міські центри і водночас стимулює економічну активність у сільських та малих громадах, де розвиток альтернативних видів туризму стає важливим інструментом місцевого економічного зростання.

Таблиця 2.4.

**Персоналізація та клієнтоорієнтованість у туризмі:
ключові показники (2020-2024 рр.)**

Показник	2020	2022	2024
Туристи, що очікують персоналізованих рекомендацій (%)	52	63	74
Компанії, що використовують Big Data для аналізу попиту (%)	27	41	58
Частка туристів, які користуються AI-чатботами (%)	9	22	37
Туристи, що формують власні маршрути на онлайн-платформах (%)	46	58	69
Ступінь задоволеності індивідуалізованими турами (%)	71	79	86

Джерело: узагальнено автором

Країни Європейського Союзу вже давно впроваджують подібні моделі, використовуючи туризм як засіб відновлення депресивних та малозаселених територій. Наприклад, у Португалії було створено мережу сільських туристичних центрів, які отримали державні гранти на розвиток зелених технологій, реставрацію традиційної архітектури, розвиток місцевого бізнесу. Цей досвід демонструє, що сталий туризм може бути одночасно інструментом культурної ідентичності, засобом економічної підтримки сільських територій та способом залучення туристів, які шукають автентичність, екологічність і спокій [40].

У контексті сталого розвитку важливе місце займає екологічна інфраструктура, яка забезпечує можливість комфортного перебування туристів у природних умовах. Це включає створення екологічних стежок, інформаційних центрів, систем відпочинкових зон, маркування маршрутів, інклюзивні рішення для людей з особливими потребами, обмежувальні системи для захисту флори і фауни. Екологічна інфраструктура сприяє формуванню відповідального туристичного мислення, у якому турист сприймається не як споживач, а як учасник взаємодії з природним середовищем [41].

Окремий напрям формування сталого туризму пов'язаний із соціальною відповідальністю туристичних організацій. Вона проявляється у включенні

місцевих громад до процесу туристичної діяльності, створенні нових робочих місць, підтримці місцевих підприємців, розвитку культурних ініціатив, збереженні традиційних ремесел. Туризм стає не лише джерелом доходу для регіонів, але й механізмом соціальної інтеграції, який сприяє розвитку локальних ринків, підвищує рівень освіти та створює нову соціальну динаміку. Для багатьох регіонів Європи це стало способом уникнення соціальної стагнації та демографічного занепаду.

Не менш важливим аспектом є управління сезонністю, що має критичне значення для економічної стабільності місцевих громад і туристичних компаній. Сезонність є однією з найбільших проблем туристичного бізнесу, оскільки нерівномірність потоків туристів призводить до непередбачуваних доходів, недостатньої зайнятості персоналу в низький сезон і перевантаження інфраструктури у високий. Для боротьби із сезонністю застосовуються інноваційні стратегічні підходи, такі як розвиток подієвого туризму, створення тематичних фестивалів, просування оздоровчих та освітніх поїздок у міжсезоння. Крім того, сучасні технології, особливо цифровий маркетинг та аналітика даних, дозволяють формувати точніші моделі розподілу туристичного потоку, прогнозувати сезонний попит і планувати оптимальне використання ресурсів [27].

У глобальному контексті сталий туризм інтегрується в систему зеленого переходу – процес, у межах якого країни світу переходять до низьковуглецевої економіки. Туристична індустрія, як один із найбільших глобальних секторів транспортного використання, має прямий вплив на обсяг викидів парникових газів. Згідно з оцінками міжнародних аналітичних центрів, авіап перевезення становлять значний відсоток CO₂-викидів у сфері туризму [42].

Тому компанії вводять системи компенсації викидів, використовують біопаливо, модернізують флот літаків, впроваджують енергоефективні технології та цифрові системи оптимізації логістики. Глобальні аеропорти поступово переходять на відновлювані джерела енергії, а нові форми міжміського транспорту – такі як електробуси, швидкісні електропоїзди та

автономні транспортні системи – відіграють дедалі важливішу роль у зменшенні екологічного навантаження.

Таким чином, сталий туризм стає цілісною системою, яка поєднує екологічні, економічні та соціальні аспекти розвитку і вимагає координації між державними структурами, бізнесом, громадськістю та міжнародними організаціями. Його головним завданням є створення туристичної моделі, у межах якої економічна вигода, екологічний баланс і соціальна стабільність не суперечать одне одному, а формують гармонійну інноваційну систему розвитку регіонів.

Нові бізнес-моделі в туризмі: спільна економіка, платформи маркетплейсів, гібридні форми.

У сучасному туристичному секторі відбувається суттєва перебудова бізнес-процесів, спричинена цифровою трансформацією, глобалізацією та зміною споживчих пріоритетів. Пандемія COVID-19 ще більше прискорила цей процес, змусивши підприємства шукати нові шляхи взаємодії з клієнтом, оптимізувати витрати та шукати альтернативні джерела доходу. Нові бізнес-моделі стали не просто додатковою конкурентною перевагою, а ключовим фактором виживання туристичних компаній, що дозволяє ефективно адаптуватися до швидкоплинних умов ринку та зберігати стійкість під час кризових ситуацій [18].

Однією з найбільш революційних змін є поширення моделі спільної економіки (sharing economy), яка дозволяє приватним особам або малим підприємствам монетизувати власні ресурси без необхідності великого стартового капіталу. У туристичній сфері це стосується житла, транспорту, туристичного спорядження, послуг екскурсійного супроводу та навіть кулінарних або спортивних активностей. Яскравим прикладом є глобальна платформа Airbnb, яка за 2023 рік налічувала понад 7 млн активних оголошень у світі та залучила понад 100 млн гостей. Завдяки Airbnb туристи отримали доступ до локальних житлових пропозицій із різних цінових сегментів, а власники житла – можливість додаткового доходу, що значно підвищує економічну

активність локальних громад. У Нідерландах, наприклад, дослідження показало, що участь у спільній економіці забезпечує місцевим жителям додатковий дохід у середньому на 15-20% річного бюджету, що стимулює розвиток малих підприємств і локальних сервісів [25].

Модель спільної економіки активно розвивається й у транспортному секторі. Каршерінг-платформи, такі як Zipcar, Getaround або BlaBlaCar, дозволяють туристам зручно орендувати автомобілі на короткі відстані або подорожувати разом із іншими пасажирами, що знижує витрати та зменшує екологічний слід. Такі рішення важливі для регіонів з обмеженою транспортною інфраструктурою, де розвиток каршерінгу стимулює мобільність і робить туристичний продукт більш доступним для широкого кола споживачів.

Другим ключовим трендом є туристичні маркетплейси, які функціонують як багатосторонні цифрові платформи, що об'єднують широкий спектр послуг у єдиному середовищі. Вони дозволяють туристам бронювати не лише житло, а й тури, екскурсії, транспортні квитки, страхові продукти та культурні заходи в одному місці. Платформи на кшталт Booking.com, Expedia, Trip.com або локальні агрегатори типу Traveloka в Азії забезпечують масштабування бізнесу без потреби великих витрат на маркетинг та IT-інфраструктуру. Наприклад, Booking.com за 2022 рік забезпечив понад 1 млрд транзакцій, що дозволяє дрібним готелям і туроператорам отримати доступ до глобальної аудиторії без необхідності створювати власні цифрові системи. Маркетплейси підвищують прозорість ринку, завдяки рейтингам і відгукам користувачів, стандартизації процесів бронювання та верифікації постачальників, що збільшує довіру споживачів і зменшує ризики невдачі під час вибору послуг [49].

Окрему категорію складають гібридні бізнес-моделі, що поєднують онлайн- та офлайн-компоненти туристичного досвіду. Це не просто цифровізація процесів – це створення цілісної екосистеми взаємодії з туристом, де онлайн-сервіси забезпечують підготовку, планування та персоналізацію подорожі, а офлайн-компонент гарантує фізичне виконання послуги та емоційний досвід. У готельній сфері прикладом є Marriott International, яка впровадила мобільний

додаток із функціями самостійного check-in/check-out, замовлення додаткових послуг і інтеграції з цифровими картами міста. Аналогічно, музеї та культурні заклади, такі як The British Museum або Louvre, активно використовують VR-тури та онлайн-екскурсії, що дозволяє залучити міжнародну аудиторію до офлайн-відвідувань та підвищити продаж квитків. Туроператори, як-от Intrepid Travel, надають клієнтам VR-огляди маршрутів і вебінари перед поїздкою, що допомагає формувати очікування та збільшує рівень задоволеності.

Гібридні моделі також стимулюють формування додаткових доходів після завершення поїздки. Онлайн-платформи можуть надавати персоналізовані пропозиції на майбутні подорожі, рекомендувати ресторани або події у відвіданому регіоні, таким чином подовжуючи взаємодію з туристом і формуючи довгострокову лояльність. Ця стратегія особливо актуальна для сегменту luxury і experience-туризму, де клієнти цінують індивідуалізацію та комплексність обслуговування [29].

Вплив нових бізнес-моделей на структуру туристичного ринку є багатовимірним. Вони сприяють гнучкості підприємств, оптимізації витрат на інфраструктуру та маркетинг, розширенню асортименту послуг і підвищенню клієнтоорієнтованості. Для регіонів такі моделі стають інструментом економічного розвитку локальних спільнот: доходи від спільної економіки частково залишаються на місці, маркетплейси підтримують видимість дрібних підприємств, а гібридні моделі залучають туристів до нових форматів досвіду. Наприклад, у Валенсії проєкт Valencia Tourism Digital інтегрує локальні сервіси, VR-тури та платформу бронювання, що збільшило кількість туристів у міжсезоння на 22% за два роки, а доходи локального бізнесу зросли на 18%.

Поява спільної економіки, маркетплейсів і гібридних моделей формує сучасну парадигму туристичного ринку, де цифрові технології та інноваційні підходи інтегруються із соціальною та економічною складовою. Вони дозволяють підприємствам масштабувати бізнес, підвищувати ефективність, формувати конкурентні переваги, а регіонам – стимулювати локальні економіки, підвищувати привабливість територій і створювати сучасний туристичний

продукт. У майбутньому ці моделі продовжать еволюцію, інтегруючи нові технологічні рішення, такі як AI-асистенти, блокчейн для бронювань та персоналізацію досвіду, що лише посилить їхній вплив на конкурентоспроможність туристичного сектору та якість туристичного досвіду.

Важливою складовою сучасних бізнес-моделей у туризмі є їхня здатність інтегрувати аналітику даних та штучний інтелект для підвищення ефективності і персоналізації туристичного досвіду. Наприклад, маркетплейси типу Booking.com і Airbnb використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту на конкретні дати, визначення оптимальної ціни та персоналізації пропозицій на основі історії бронювань і вподобань користувача. У практичному вимірі це дозволяє дрібним готелям та апартаментам конкурувати з великими мережами, пропонуючи персоналізовані тури або додаткові послуги, які максимально відповідають потребам клієнтів [15].

Гібридні моделі також відкривають можливості для розвитку нішевих туристичних сегментів, таких як гастрономічний туризм, культурні події, wellness та еко-туризм. Так, платформи Eatwith та Withlocals дозволяють туристам брати участь у локальних кулінарних майстер-класах або приватних екскурсіях, створюючи додаткові джерела доходу для місцевих жителів. У країнах Східної Європи, наприклад, завдяки таким платформам невеликі міста отримали змогу залучати туристів у міжсезоння, що вирівнює навантаження на регіональну інфраструктуру і підтримує локальний бізнес.

Ще один аспект – екологічна та соціальна відповідальність бізнес-моделей. Гібридні та спільні моделі дозволяють зменшити ресурсні витрати та вплив на довкілля. Каршерінг, оренда велосипедів та електросамокатів у туристичних містах, таких як Копенгаген, Амстердам чи Барселона, знижують викиди CO₂ і одночасно роблять подорожі більш доступними та економічними для туристів. Аналогічно, сервіси спільного проживання дозволяють ефективніше використовувати існуючі ресурси, а не будувати нові готельні комплекси, що підтримує стійкий розвиток регіонів [23].

Важливою перевагою нових моделей є розширення економічної участі

локальних громад. Згідно з дослідженням Європейського туристичного форуму (ЕТС, 2022), локальні сервіси спільної економіки забезпечують 10–25% додаткового доходу сім'ям у малих містах і селищах, стимулюючи розвиток супутньої інфраструктури, ремесел, гастрономії та культурних подій. Такі моделі не лише створюють прямий економічний ефект, а й формують соціально-економічну стійкість територій, оскільки доходи розподіляються ширше, а не концентруються у великих корпорацій.

Розвиток цих бізнес-моделей демонструє, що туризм більше не обмежується лише фізичною присутністю туриста або традиційними послугами. Він перетворюється на екосистему взаємодії, де цифрові та фізичні сервіси інтегруються для максимального комфорту, ефективності та економічного ефекту. Платформи, гібридні послуги та спільні економіки стають каталізаторами інноваційного зростання, формуючи новий рівень туристичного досвіду і змінюючи правила конкуренції в галузі.

Гібридні моделі також дозволяють інтегрувати інноваційні технології у фізичний простір. Наприклад, у Музеї природної історії в Нью-Йорку інтегрували AR-додатки, які дозволяють туристам сканувати експонати та отримувати додаткову інформацію у режимі реального часу, а паралельно пропонуються онлайн-квести та VR-тури для школярів і студентів. Такий підхід розширює аудиторію, підвищує залученість та створює додатковий потік доходів без збільшення фізичної пропускну здатності об'єкта.

Маркетплейси у поєднанні зі спільною економікою створюють нову екосистему туристичних послуг, де взаємодіють великі оператори, малі підприємства та приватні особи. Наприклад, GetYourGuide і Klook не лише продають традиційні тури, а й інтегрують локальні майстер-класи, гастрономічні тури та активності з обмеженим доступом. Це дозволяє туристам формувати індивідуальні маршрути, а малим гравцям — отримати доступ до глобальної аудиторії. [50]

Додатково, ці моделі змінюють підхід до управління туристичним попитом і сезонністю. Онлайн-платформи можуть в реальному часі прогнозувати

завантаженість готелів, маршрутів та екскурсій, пропонуючи користувачам альтернативні дати, бонуси чи пакетні пропозиції. У результаті підприємства знижують ризик простою та оптимізують доходи, а туристи отримують більш гнучкий і персоналізований сервіс [30].

Інтеграція нових бізнес-моделей також впливає на сталий розвиток та екологічну складову туризму. Платформи спільної економіки та гібридні моделі дозволяють більш ефективно використовувати ресурси, зменшувати навантаження на екосистеми та залучати місцеві громади до управління туристичними потоками. Наприклад, у Копенгагені програми спільних велосипедів і каршерінгу дозволяють туристам та мешканцям міста пересуватися екологічно безпечними маршрутами, водночас розвантажуючи традиційний транспорт.

Таким чином, поєднання спільної економіки, маркетплейсів і гібридних моделей формує сучасну інноваційну екосистему туризму, де технології, локальні громади та бізнес взаємодіють для створення цінності на всіх рівнях. Ці моделі не лише змінюють способи надання послуг, а й сприяють підвищенню економічної ефективності підприємств, розвитку локальних територій, покращенню туристичного досвіду та формуванню більш стійкого, гнучкого та клієнтоорієнтованого туристичного ринку.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

Практична складова інноваційного розвитку туристичної сфери ґрунтується на поєднанні технологічних, управлінських, організаційних і маркетингових рішень, які здатні суттєво підвищити конкурентоспроможність туристичних дестинацій. На прикладі Львівської області – одного з найпрогресивніших туристичних центрів України – можна простежити ефективність окремих ініціатив та оцінити можливості їхнього масштабування на інші регіони. Львівщина демонструє значний потенціал щодо впровадження цифрових сервісів, VR/AR-технологій, концепції «розумного туризму», а також розвитку сталих та інклюзивних туристичних практик. Попри вагомі успіхи, інноваційні процеси потребують систематизації, розширення інфраструктури, сталого фінансування та інтеграції у регіональну політику розвитку туризму.

Нами були розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення впровадження інновацій у туристичній сфері (для Львівської області та для галузі в цілому). Серед них:

1. Формування цифрової екосистеми туристичної діяльності регіону.

Одним з ключових напрямів удосконалення є створення комплексної цифрової екосистеми, яка об'єднувала б усі туристичні сервіси області – від інформаційної підтримки до аналізу потоків відвідувачів. Досвід провідних міст Європи (Таллінн, Барселона, Тбілісі) демонструє, що саме цифрові платформи стають основою інтегрованих систем управління дестинацією.

Для Львівщини доцільним є:

- модернізація офіційного туристичного порталу з інтеграцією AI-консультанта;
- створення мобільного застосунку «Smart Lviv Region» з навігацією, AR-екскурсіями, цифровими квитками та рекомендаціями;
- об'єднання транспортних, культурних, музейних та гастрономічних сервісів у єдину цифрову платформу;

- використання систем моніторингу туристичних потоків через GPS, Wi-Fi-трекінг та big data-аналітику.

Таблиця 3.1

**Порівняння можливостей цифрової екосистеми
(поточний стан та цільова модель)**

Елемент цифровізації	Стан у Львівській області	Цільовий стан (2025–2030)
Туристичний портал	інформаційний ресурс	інтегрована платформа з AI, AR/VR, персоналізацією
Мобільні застосунки	фрагментарні	єдиний регіональний застосунок
Аналітика туристичних потоків	обмежена	big data центр аналізу
Цифрові квитки	лише для окремих музеїв	єдина система e-ticket
Інтерактивні панелі	у центрі міста	на всій території області

Джерело: узагальнено автором

Цифровізація периферійних районів – Турківського, Стрийського, Самбірського, Дрогобицького – є важливою умовою збалансованого розвитку. Наразі цифрова інфраструктура у цих районах нерівномірна, що обмежує можливості для створення якісних туристичних продуктів поза межами Львова.

2. Розвиток смарт-туризму, AR/VR-рішень та гібридних сервісів.

Інновації у вигляді AR/VR-технологій відкривають можливість оживлення історичних об'єктів. Уже сьогодні у Львові функціонують окремі VR-кімнати, однак їх необхідно інтегрувати у туристичні маршрути. Перспективні формати:

- AR-реконструкції історичних локацій (Олеський замок, Підгорецький замок, підземелля Львова);
- VR-тури для людей з обмеженою мобільністю;
- цифрові реконструкції давніх ремесел (гончарство, ковальство, ткацтво);
- автоматизовані аудіогіди з адаптивними маршрутами.

Це сприятиме розвитку інклюзивного туризму та популяризації культурної спадщини.

3. Сталий туризм: «зелені маршрути», еко-продукти та екологічні

стандарти. Львівщина має унікальні природні ресурси – Національний парк «Сколівські Бескиди», Розточчя, Яворівський парк - і може розвивати екотуризм на рівні провідних європейських регіонів (Альпи, Татри, Румунські Карпати).
Рекомендації:

- запровадження сертифікації за стандартами GSTC та Green Key;
- створення мережі еко-стежок з QR-навігацією;
- розвиток веломаршрутів на основі європейської моделі EuroVelo;
- обмеження відвідуваності чутливих природних об'єктів у пікові сезони;
- розвиток систем екомоніторингу та цифрових дозволів на вхід у заповідні зони.

Таблиця 3.2.

Приклади можливих «зелених» продуктів для Львівщини

Вид туру	Локації	Інноваційний елемент
Еко-тури у Карпатах	Сколівські Бескиди	QR-стежки, AR-гід
Велотури	Дрогобич–Трускавець–Борислав	онлайн-мапи, трекінг
Гастрономічні еко-маршрути	Яворів, Самбірщина	zero waste-підходи
Спостереження за природою	Розточчя	сенсори навантаження

Джерело: узагальнено автором

4. Інновації в освіті та людському капіталі. Інноваційні проекти не можна реалізувати без підготовлених кадрів. Необхідні:

- навчальні курси з UX-дизайну туристичних застосунків;
- тренінги з управління дестинаціями;
- програми підготовки digital-спеціалістів у туризмі;
- створення регіонального Центру інновацій в туризмі;
- хаби для туристичних стартапів.

Співпраця університетів (СНАУ, ЛНУ ім. Франка, УКУ) із бізнесом забезпечить створення сильного кадрового потенціалу.

5. Розвиток партнерств, ДМО та регіональних брендів. Львівщина має потенціал стати однією з перших областей, де буде сформовано повноцінну Destination Management Organization (DMO).

Це дозволить:

- координувати маркетинг регіону;
- залучати інвестиції;
- управляти потоками туристів;
- підвищувати якість сервісів.

Регіон може формувати окремі бренди: «Гастрономічна Львівщина», «Етно-Карпати», «Львівщина – регіон фестивалів», «Центр ремесел Галичини».

6. Модернізація маркетингових стратегій та цифрових комунікацій.

Рекомендовано:

- використання AI та машинного навчання для персоналізації контенту;
- створення динамічних лендингів за категоріями туристів;
- просування подій через інфлюенсерів та міжнародні медіа;
- запровадження систем оцінювання репутації регіону в режимі реального часу;
- формування багатомовних продуктів (англійська, німецька, польська).

7. Інноваційні бізнес-моделі та підтримка локального підприємництва.

До перспективних напрямів належать:

- моделі sharing economy (оренда спорядження, коворкінги для туристів);
- платформені рішення для бронювання локальних послуг;
- автоматизовані системи check-in / check-out;
- підпискові формати «Lviv Pass+» для музеїв і подій;
- розвиток агротуристичних садиб та крафтових господарств.

Підтримка малого бізнесу включає гранти, акселератори стартапів і мікрокредитування.

8. Безпека, кризовий менеджмент і цифрові протоколи. У сучасних умовах важливо:

- створити мобільну систему сповіщення туристів;
- інтегрувати цифрові карти укриттів;
- формувати маршрути з підвищеним рівнем безпеки;
- розробити алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях;

- впровадити систему моніторингу ризиків для природних територій.

9. Інклюзивний туризм: інновації та доступність. Львівщина може стати національним лідером у цій сфері, забезпечивши: адаптовані маршрути; аудіоописи для незрячих; мультимовні інформаційні системи; інтерактивні карти доступності; стандарти інклюзивного сервісу.

Участь НГО суттєво підвищить рівень достовірності та ефективності оцінки доступності.

10. Креативна економіка та мультисенсорний туристичний продукт. Львівщина має потужні ресурси для розвитку креативних форматів: цифрові музейні платформи; VR-вистави; імерсивні театральні екскурсії; арт-маршрути; VR-реконструкції культурних практик; фестивалі локальних мистецьких спільнот.

Отже, ми сформуваємо цілісне бачення практичних напрямів удосконалення впровадження інновацій у туристичній сфері на прикладі Львівської області з можливістю масштабування запропонованих підходів на загальноукраїнський рівень. Обґрунтовано, що ключовими векторами інноваційного розвитку мають стати формування єдиної цифрової екосистеми туризму, розбудова smart-інфраструктури та AR/VR-рішень, запровадження сталих і інклюзивних практик, посилення ролі креативної економіки, підтримка інноваційних бізнес-моделей і локального підприємництва, а також розвиток ДМО-типу партнерств між державним, приватним і громадським секторами. Львівська область продемонструвала значний потенціал як лабораторія інновацій у туризмі, а запропоновані рекомендації засвідчують, що системний підхід до цифровізації, управління даними, безпеки, брендингу та людського капіталу може забезпечити підвищення конкурентоспроможності, стійкості й привабливості як регіональної, так і національної туристичної дестинації.

ВИСНОВКИ

1. У результаті дослідження теоретико-методичних засад інновацій у сфері туризму встановлено, що інноваційний розвиток галузі має комплексний характер і охоплює технологічні, організаційні, маркетингові та сервісні трансформації. Проаналізовано сутність і класифікацію туристичних інновацій, визначено їх ключові функції та особливості впливу на туристичний продукт та конкурентоспроможність дестинацій. Розгляд міжнародних та національних підходів до моделювання інноваційних процесів продемонстрував, що розвиток інновацій у туризмі ґрунтується на закономірностях життєвого циклу інновацій, наявності чинників успіху, системі внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, а також на здатності підприємств та регіонів адаптуватися до динамічних змін у попиті та технологічному середовищі. Розділ підтвердив, що інноваційність є не факультативним, а базовим принципом функціонування сучасної туристичної сфери.

2. Аналітичне дослідження сучасних тенденцій у світовому та українському туризмі засвідчило домінування цифрових трансформацій і сталих моделей розвитку як ключових трендів сучасної індустрії подорожей. Установлено, що цифрові сервіси, VR/AR-технології, big data, автоматизація та платформи спільної економіки формують нову парадигму туристичного досвіду, змінюють поведінку споживачів і підсилюють конкурентні переваги дестинацій. Паралельно з технологічними змінами зростає значення екологічної відповідальності, внутрішнього туризму, локалізації та регіональних брендів. Аналіз продемонстрував, що пандемія COVID-19 і економічна нестабільність прискорили розвиток внутрішніх подорожей, активізували інтерес до малих громад та регіональних продуктів. Розділ підтверджує, що тренди цифровізації та сталості є визначальними для формування інноваційної стратегії туристичної галузі України.

3. Практичний розділ засвідчив, що ефективне впровадження інновацій у туризмі можливе лише за умови комплексного поєднання цифрових технологій,

сучасних управлінських підходів, сталих практик і партнерських моделей взаємодії. На прикладі Львівської області доведено, що розвиток смарт-туризму, AR/VR-рішень, цифрових сервісів, інноваційних бізнес-моделей, регіональних брендів, екологічних стандартів та інклюзивних продуктів здатний суттєво підсилити туристичну привабливість територій. Обґрунтовано доцільність створення єдиної цифрової екосистеми, центрів аналітики, інноваційних хабів, DMO-структур та програм підтримки місцевого підприємництва. Сформовані рекомендації демонструють, що інновації можуть стати основою конкурентоспроможності, стійкості та сучасності українського туризму, забезпечуючи його інтеграцію у глобальні туристичні процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюрко Н. Інновації в туризмі та їх вплив на підготовку майбутніх фахівців туристичної галузі. *Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології*. 2022. №9-10. С. 123-124. DOI : <http://doi.org/10.24139/2312-5993/2022.09-10/122-133>.
2. Багієв Г. Л. Інновації в туристичній діяльності. Київ: КНЕУ, 2020. 254 с.
3. Бондаренко А. В. Технології big data у сучасному туризмі: потенціал для України. *Інформаційне суспільство*. 2022. № 3. С. 89-95.
4. Влащенко Н. М., Тонкошкур М. В. Інноваційні технології в туризмі : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 214 с.
5. Вишневська Г. Впровадження інноваційних технологій в індустрії туризму. *Культурологічна думка*. 2022. №11. С. 231-239.
6. Глєбова А. О. Інформаційно-інноваційні технології в процесах туристичного обслуговування територій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/48.pdf> (дата звернення: 10.02.2025 р.).
7. Джинджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Каравела», 2022. 340 с.
8. Дідченко О. І. Сутність та класифікація інновацій. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_048.pdf (дата звернення: 07.03.2025 р.).
9. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-1410> (дата звернення: 08.03.2025 р.).
10. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 09.03.2025 р.).
11. Зибарева О. В., Мельниченко Г. М., Чечетова-Терашвили Т. М., Чечетова Н. Ф. Інноваційний розвиток туризму в регіоні: проблеми і можливості. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 1-2. С. 99-109. DOI : <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020->

1.77-2.78.08.

12. Зубехіна Т., Ольхова-Марчук Н., Кушнір В. Сучасні тенденції застосування інноваційних технологій у туристичній сфері. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2021. №4 (2), С. 181-188. DOI : <https://doi.org/10.31866/2616-7603.4.2.2021.249696>

13. Ігнатенко А. В. Інноваційна діяльність туристичних підприємств. 2020. URL: <https://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 11.04.2025 р.).

14. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства : монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 202 с.

15. Коваленко О. В., Шейко В. І. Інноваційні підходи до популяризації культурної спадщини через цифрові технології у туризмі. *Історико-культурна спадщина України: регіональні особливості та загальнонаціональний контекст : матеріали Всеукраїнської науково-практичної краєзнавчої конференції, 16 травня 2025 року, м. Звягель Житомирської області*. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2025. С. 656-662.

16. Коваленко О. В. Розвиток інноваційних технологій у туристській діяльності. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 5 листопада 2024 р.* Харків : Державний біотехнологічний ун-т, 2024. С. 343-344.

17. Котенко А. О. Інновації в туризмі: планування та прогнозування сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 10-11 жовтня 2025 р.)*. Одеса. 2025, С. 395-396.

18. Котенко А. О., Онопрієнко В. П. Управління інноваціями в туризмі: сучасні проблеми та тенденції менеджменту. Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту», м. Київ, 24 жовтня 2025 р. Київ : Державного університету «Київський авіаційний інститут».

С. 205-206.

19. Котенко А. О. Інноваційна політика у поствоєнному відновленні туристичної діяльності. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (17-21 листопада 2025)*. Суми, 2025. С. 475.

20. Лисюк Т. В. Інноваційні технології в туризмі : навчальний посібник. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. 323 с.

21. Лисюк Т., Ройко Л., Білецький Ю. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-36> (дата звернення: 09.04.2025 р.)

22. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз і оцінка можливостей інноваційного розвитку туристичної галузі України. *Ефективна економіка*. 2021. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5717> (дата звернення: 29.04.2025 р.).

23. Львівська міська рада. Туристичний звіт Львова 2023. URL: <https://lviv.travel/research> (дата звернення: 03.03.2025 р.)

24. Мазаракі А. А., Мельниченко С. В., Михайліченко Г. І., Ткаченко Т. І. Інновінг в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2023. 532 с.

25. Мельниченко О.А. Сучасні тенденції розвитку світового туризму. 2021. URL: <https://er.nau.edu.ua> (дата звернення: 23.04.2025 р.)

26. Мізюк Б. М., Полотай Б. Я. Особливості запровадження інновацій у туристичній індустрії. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 51. С.45-49.

27. Михайлов Б., Кузьмін О. Інноваційні технології та тренди в сфері гостинності сьогодення. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : III Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених, аспірантів і студентів з міжнародною участю, м. Львів, 18 травня 2023 р. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 155-160.

28. Моїсеєва Н. І. Інноваційний розвиток туристичної сфери регіону: теорія, методологія, практика. Миколаїв : ФОП Швець В. М., 2023. 330 с.

29. Панченко Т.В. Цифровізація туристичного ринку: нові можливості та

виклики. 2022. URL: <https://journals.lnu.edu.ua> (дата звернення: 13.05.2025 р.).

30. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2011 №3715-VI. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 12.05.2025 р.).

31. Про формування бази даних інвестиційних та інноваційних програм і проєктів, міжнародних інвестиційних та інноваційних програм і проєктів, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в рамках міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та інновацій від 17.03.2008 №13. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0278-08> (дата звернення: 24.05.2025 р.)

32. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : Розпорядження КМУ від 10 вересня 2012 №1687-р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/691-2012-%D1%80> (дата звернення: 17.06.2025 р.)

33. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» від 16.03.2017 р. №168-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text> (дата звернення: 18.06.2025 р.).

34. Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Сучасні тренди інноваційного розвитку сфери туризму в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 124-130. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-124-130>

35. Сагер Л. Ю. Комерціалізація інновацій в умовах Індустрії 4.0 : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с.

36. Серета Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100> (дата звернення: 19.06.2025 р.).

37. Смочко Н. М. Інноваційні технології в туризмі: навчальний посібник. Мукачево : МДУ, 2021. 253 с.

38. Управління туризму ЛОБА. Аналітичні звіти. URL : <https://loda.gov.ua/tourism> (дата звернення: 14.04.2025 р.).
39. Шевченко С. П. Діджиталізація туристичної галузі України в умовах воєнного стану. *Туристичний вісник*. 2022. № 4. С. 15-21.
40. Cardoso R. C., Sohn A. P. L., Ferasso M., & Júnior S. P. Open innovation in the tourism field: A systematic literature review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. №10(3). P. 100359. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100359>
41. Digital transformation and tourism. *UNWTO Reports*. URL : <https://www.unwto.org/digital-transformation> (дата звернення: 19.05.2025 р.).
42. Ionescu A.-M., & Sârbu F. A. Exploring the Impact of Smart Technologies on the Tourism Industry. *Sustainability*. 2024. №16 (8). P. 3318. URL : <https://doi.org/10.3390/su16083318> (дата звернення: 12.04.2025 р.).
43. Mota B., Rua O. L., & Neira-Gómez I. New advances in science mapping and performance analysis of the open innovation and tourism relationship. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. № 10(1). P. 100154. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100154>
44. Naramski M., Herman K., & Szromek A. R. The transformation process of a former industrial plant into an industrial heritage tourist site as open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. № 8(2). P.74. DOI : <https://doi.org/10.3390/joitmc8020074>
45. Pinhal R., Estima A., Duarte P. Open Innovation in the Tourism Industry: A Systematic Review. *Tourism. Hospitality*. 2025. № 6 (3). P. 124. DOI : <https://doi.org/10.3390/tourhosp6030124>
46. Rehman S., Khan S. N., Antohi V. M., Bashir S., Fareed M., Fortea C., & Cristian N. P. Open innovation big data analytics and its influence on sustainable tourism development: A multi-dimensional assessment of economic, policy, and behavioral factors. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. №10(2)6. P. 100254. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100254>
47. Szromek A. R., Kruczek Z., Walas B., & Polok G. The method and scope of

open innovation exchange in tourist destinations – Analysis of the opinions of tourism experts from Prague and Cracow. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. №9(1). P. 100005. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.02.002>

48. The implications of Industry 4.0 for the tourism sector: A systematic literature review. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. Issue 11, P. 31590. URL : <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31590> (дата звернення: 10.05.2025 р.).

49. Tintoré J., Jacob M., Aguilo E. et al. Innovation in the tourism sector: Results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism. Economics*. 2020. Vol. 9. №3. P. 279-295.

50. Zhang Y., Xi W., & Xu F. Z. Determinants of employee innovation: An open innovation perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2022. №31(1). P. 97-124. DOI : <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1934933>

ДОДАТКИ**Додаток 1****Апробація результатів дослідження**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА “ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-
ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ”
АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ НАУК, КОНІН, ПОЛЬЩА
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ – ВАРНА, БОЛГАРІЯ
ВАРНЕНСЬКИЙ ВІЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ВАРНА, БОЛГАРІЯ

**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ:
СУЧАСНИЙ СТАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

МАТЕРІАЛИ
XI МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
10-11 жовтня 2025 року

Продовження додатку 1

УДК: 334.012.42:338

Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 10-11 жовтня 2025 р.). – Одеса, 2025. 834 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

КОВАЛЬОВ Анатолій Іванович	доктор екон. наук, професор, ректор ОНЕУ
ЛІТВІНОВ Олександр Сергійович	доктор екон. наук, професор, проректор з наукової роботи ОНЕУ
АНДРЕЙЧЕНКО Андрій Вадимович	доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом ОНЕУ
ЗОСЬ-КІОР Микола Валерійович	доктор екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту імені І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава).
ЧЕРНЯВСЬКА Тетяна Анатоліївна	доктор екон. наук, професор, професор кафедри економічних наук Академії прикладних наук у Конін (м. Конін, Польща).
КАЗАНЖИСВА Веліна	канд. екон. наук, професор, професор кафедри економіки та організації туризму Економічного університету – Варна (м. Варна, Болгарія)
КАРПІНСЬКА Ганна Володимирівна	канд. екон. наук, с.н.с., с.н.с. відділу розвитку підприємництва ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України» (м. Одеса).
ЗАХАРЧЕНКО Наталія Вячеславівна	доктор екон. наук, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом ОНЕУ
СІЛІЧСВА Наталія Євгенівна	канд. екон. наук, доцент кафедри економіки Варненського Вільного університету (м. Варна, Болгарія).
КАРПОВ Володимир Анатолійович	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, начальник НДЧ ОНЕУ
СТАРЧЕНКО Антон Юрійович	канд. юр. наук, ст. викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом ОНЕУ
ДЕНЬГУБ Валентина Василівна	канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом ОНЕУ

У збірнику представлено матеріали учасників XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи», яка відбулася в Одеському національному економічному університеті 10-11 жовтня 2025 року.

Розглядаються питання економіки, фінансів, інвестицій та інвестиційної діяльності, інновацій та інноваційної діяльності, публічного управління, підприємництва, конкурентоспроможності підприємств, інтеграційних процесів, національної безпеки, а також правових аспектів господарювання.

Матеріали публікуються в авторській редакції з редакційною правкою. Відповідальність за зміст та достовірність досліджень несуть автори.

Продовження додатку 1

Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

Кислий С.О.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 242 «Туризм»,*

Сумський національний аграрний університет,

*Науковий керівник: **Коваленко О.В.***

к.пед.н., доцент, завідувач кафедри туризму,

Сумський національний аграрний університет,

м. Суми

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ЛОКАЛЬНИХ ЕТНО-ГАСТРОНОМІЧНИХ МАРШРУТІВ

Розвиток внутрішнього туризму в Україні у сучасних умовах є одним із пріоритетних напрямів формування конкурентоспроможного бізнес-середовища. Пандемія COVID-19, воєнні дії та економічна нестабільність суттєво змінили туристичні потоки, знизили міжнародну мобільність і водночас спричинили підвищений інтерес до локальних форм подорожей. У цих умовах етно-гастрономічні маршрути стають важливим інструментом планування розвитку внутрішнього туризму, оскільки поєднують автентичність культурної спадщини з унікальною гастрономічною пропозицією.

Планування розвитку внутрішнього туризму на основі етно-гастро маршрутів передбачає врахування кількох взаємопов'язаних факторів. По-перше, слід ідентифікувати культурно-історичні та гастрономічні ресурси регіону, які можуть бути інтегровані в туристичний продукт. Це можуть бути традиційні страви, місцеві фермерські господарства, ремесла, кулінарні фестивалі, історико-культурні об'єкти. По-друге, необхідно проаналізувати цільові аудиторії, враховуючи їхні мотивації та запити. Сучасні дослідження демонструють, що туристи дедалі частіше прагнуть отримати автентичний досвід, дотичний до місцевих традицій, гастрономії та культури [1].

Особливістю планування етно-гастрономічних маршрутів є їх мультиплікативний ефект для розвитку регіонального бізнес-середовища. Такі маршрути стимулюють розвиток малого та середнього підприємництва: від ресторанів і кав'ярень до готелів, фермерських господарств та виробників локальних продуктів. Це створює передумови для формування кластерів етно-гастро туризму, які забезпечують взаємодію між різними секторами економіки. Прогнозування показує, що інтеграція гастрономічного і культурного туризму може значно збільшити туристичний потік у менш розвинені регіони, що сприятиме збалансованому розвитку країни [2].

Важливим завданням є й прогнозування ризиків. У сучасних умовах планування розвитку внутрішнього туризму повинно враховувати виклики воєнного часу, зокрема безпекові аспекти, доступність інфраструктури, міграційні процеси та соціально-економічні обмеження. Етно-гастро маршрути,

Продовження додатку 1

Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

будучи орієнтованими на локальні спільноти, мають потенціал зміцнювати соціальну згуртованість, створювати нові робочі місця та формувати позитивний імідж регіонів. Це, у свою чергу, дозволяє прогнозувати їхній довгостроковий вплив на соціально-економічний розвиток.

Суттєвим є питання маркетингової стратегії. Планування маршруту не може обмежуватися лише визначенням об'єктів та логістики. Важливим є створення бренду маршруту, його позиціонування на внутрішньому ринку, використання цифрових інструментів для просування. Дослідження підтверджують, що ефективна цифрова комунікація, зокрема через соціальні мережі та спеціалізовані туристичні платформи, значно підвищує конкурентоспроможність локальних турпродуктів [3]. Отже, прогнозування розвитку етно-гастро маршрутів має включати оцінку інструментів digital-маркетингу та онлайн-брендингу.

У підсумку можна стверджувати, що планування розвитку внутрішнього туризму України на основі локальних етно-гастрономічних маршрутів має комплексний характер. Воно поєднує аналіз ресурсного потенціалу, визначення цільових аудиторій, прогнозування соціально-економічного впливу, управління ризиками та розробку маркетингових стратегій. Етно-гастро маршрути можуть стати одним із ключових драйверів відновлення туристичного бізнес-середовища України, сприяючи розвитку регіональних економік і формуючи нові тенденції внутрішнього туризму. Крім того, етно-гастро маршрути здатні виконувати роль інноваційних моделей планування, які поєднують у собі економічні, соціальні та культурні компоненти розвитку. Завдяки їх реалізації можливо прогнозувати нові бізнес-ініціативи, стимулювати розвиток малого та середнього підприємництва, створювати нові робочі місця та розширювати спектр туристичних продуктів. Це забезпечує зростання конкурентоспроможності регіонів на національному та міжнародному рівнях, а також сприяє інтеграції України у світові туристичні тенденції.

Таким чином, етно-гастрономічні маршрути варто розглядати як стратегічний напрям планування і прогнозування розвитку внутрішнього туризму України. Їх впровадження здатне не лише підвищити привабливість туристичних дестинацій, але й стати основою для довгострокової стратегії відновлення та сталого розвитку туристичного бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Корольок С., Малюта Л. Етно та екотренди у розвитку внутрішнього туризму в контексті сталого розвитку і впровадженні індустрії 5.0. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 98-105. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24ksrivi.pdf>
2. Roman, M., Kudinova, I., Samsonova, V., & Kawęcki, N. (2024). Innovative Development of Rural Green Tourism in Ukraine. *Tourism and Hospitality*, 5(3), 537-558. URL: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5030033>
3. Носирев О. Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-38>

Продовження додатку 1

Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

Коваленко Ю.О., Кушнірук В.С.	
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	380
Ковальова А.В., Кушнірук В.С.	
РОЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	382
Коверза В.	
СИСТЕМНЕ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ.....	385
Ковтун І., Ковтун В.	
АЛГОРИТМ ПРОГНОЗУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ.....	388
Корпало О.А.	
ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	391
Костка М.С.	
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	393
Котенко А.О., Онопрієнко В.П.	
ІННОВАЦІЇ В ТУРИЗМІ: ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	395
Кравченко А.В., Деньгуб В.В.	
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	397
Кулик М.В.	
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМУ ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ В ГОТЕЛЯХ	400
Лазаренко К.О., Підкамінний І.М.	
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВПЛИВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ	402
Лапчук Я.С., Дуб М.Г.	
ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....	405
Легін О.В., Кушнірук В.С.	
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МОДЕЛЮВАННІ ТА ПРОГНОЗУВАННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	408

Продовження додатку 1

	<p>МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ</p>	
<p>СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА</p> <p><i>Котенко Андрій Олександрович</i></p>		
<p>взяв (ла) участь у <i>XI Міжнародній науково-практичній конференції</i> «ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ», яка відбулася 10-11 жовтня 2025 року в м. Одеса</p>		
<p>Проректор з наукової роботи, д.економ.н., проф.</p>		<p>О. С. Літвінов</p>

Апробація результатів дослідження

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

**«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Матеріали
XXI міжнародної
науково-практичної конференції
(24 жовтня 2025 р.)**

Київ – 2025

Продовження додатку 2

УДК 005 (08)
С 89

Рекомендовано як електронне
видання рішенням редакційної колегії.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2025. Державний університет «Київський авіаційний інститут»/ Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. – К.: KAI, 2025. – 229 с. – Електронне наукове видання. – URL: <https://mzedp.nau.edu.ua/konferentsii/>

Збірник тез видано за матеріалами доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту», що відбулася на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут» 24 жовтня 2025 року.

Збірник розраховано на стейкхолдерів, науковців, викладачів, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів, практичних працівників, а також широке коло читачів, які цікавляться цією проблематикою.

У збірнику максимально точно збережена орфографія і пунктуація, які були запропоновані учасниками. **Повну відповідальність за достовірність інформації несуть автори тез та їх наукові керівники.**

Редакційна колегія:

Головний редактор:

Оксана Кириленко – завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, доктор економічних наук, професор

Члени редакційної колегії:

Олександр Наумов – професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, доктор економічних наук, професор

Ольга Наумова – доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, кандидат економічних наук, доцент

Відповідальний секретар:

Назарій Ліскович – доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, доктор філософії в галузі економіки

Адреса університету:

03058, Україна, м.Київ, просп. Любомира Гузара, 1

тел.: (044) 406-76-47

e-mail: mzedp@ukr.net

© Автори тез, 2025

© Редакційна колегія, 2025

© Державний університет «Київський авіаційний інститут», 2025

Продовження додатку 2

XXI МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

24 жовтня 2025 року

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В РЕЖИМІ ОНЛАЙН	
<i>Прядка К.Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-3Д Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ</i>	
<i>Коваленко Ю.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ</i>	198
ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
<i>Командровська В.Є., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ</i>	
<i>Марковська О.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-ЛГ Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ</i>	200
УКРАЇНСЬКА АВІАЦІЯ ПІСЛЯ ВІЙНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	
<i>Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ</i>	202
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ТУРИЗМІ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ	
<i>Онопрієнко В.П., доктор педагогічних наук, професор кафедри туризму Сумського національного аграрного університету, м. Суми</i>	
<i>Котенко А.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ТУР2401-1м Сумського національного аграрного університету, м. Суми</i>	205
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АСПЕКТ	
<i>Чернов М.Г., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Одеського державного аграрного університету, м. Одеса</i>	
<i>Сахачький М.П., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету, м. Одеса</i>	207
УПРАВЛІННЯ ЦІННОСТЯМИ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ - ЯК КЛЮЧ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ БРЕНДУ ДЛЯ КЛІЄНТА	
<i>Романчук Л.Д., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу “Державний торговельно-економічний університет”, м. Київ</i>	
<i>Боровик Т.М., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет”, м. Київ</i>	210
УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: СУТНІСТЬ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ	
<i>Гращенко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ</i>	
<i>Бойко К.Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-МО Державного університету “Київський авіаційний інститут”, м. Київ</i>	
<i>Астапенко Е.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-МО Державного університету “Київський авіаційний інститут”, м. Київ</i>	212
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Величко О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ</i>	
<i>Добровольська В.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ</i>	214

XXI МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

24 жовтня 2025 року

Онопрієнко В.П.,

*доктор педагогічних наук, професор кафедри туризму
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

Котенко А.О.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ТУР2401-1м
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ТУРИЗМІ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА
ТЕНДЕНЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах туристична галузь стикається з численними викликами глобального та локального характеру, що зумовлюють необхідність пошуку нових моделей управління. Пандемія, воєнні дії, кліматичні зміни та цифрова трансформація стали потужними факторами, які визначають стратегічний розвиток туризму. Саме тому ключову роль відіграє управління інноваційними процесами, адже вони стають не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й необхідною умовою стійкого функціонування туристичного бізнесу [1, с. 8].

Однією з основних проблем менеджменту у сфері туризму є інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси. Використання штучного інтелекту, великих даних, інтернету речей, VR/AR та блокчейн відкриває широкі можливості для підвищення якості сервісів, оптимізації управлінських рішень, персоналізації туристичного досвіду. Проте їх ефективне впровадження потребує глибоких організаційних змін: від перебудови структури компаній до формування нових підходів у кадровій політиці.

Важливо, щоб інновації не впроваджувалися фрагментарно, а були складовою цілісної стратегії розвитку бізнесу. У цьому контексті завдання менеджменту полягає не тільки у впровадженні технічних рішень, але й у створенні середовища для безперервного навчання персоналу, підвищення цифрової грамотності та розвитку інноваційної культури всередині організацій [2].

Другим важливим управлінським аспектом є орієнтація на сталий розвиток. Екологічна відповідальність, соціальна справедливість та економічна ефективність стають критеріями, за якими оцінюється діяльність туристичних компаній. Для менеджерів це означає необхідність розробки стратегій екологізації послуг, впровадження систем сертифікації та формування партнерських мереж для розвитку зеленого туризму. В Україні, зокрема, актуальною є розробка програм відновлення локальних дестинацій, що враховують як природний потенціал, так і безпекові ризики. Наприклад, у багатьох громадах розвивається концепція «зеленої дестинації», яка поєднує екологічно чисті технології, енергоефективність і традиційну культуру, що забезпечує не лише економічний, але й соціально-культурний ефект [1, с. 20].

Значного поширення набувають інноваційні підходи до управління клієнтськими відносинами. Туристи дедалі більше очікують індивідуалізації, унікального досвіду, швидкої реакції на запити та прозорих механізмів бронювання. Це вимагає від менеджерів активного використання CRM-систем, автоматизованих сервісів та маркетингових інновацій. У цьому контексті проблемою є не лише вибір технологічних рішень, а й побудова правильної стратегії

комунікації, яка здатна інтегрувати онлайн і офлайн-канали, враховувати специфіку поколінь Z та Alpha.

Важливим викликом для менеджменту залишається антикризове управління. В умовах воєнних дій та економічної нестабільності туристичний сектор змушений швидко адаптуватися: від розробки безпечних маршрутів і локальних продуктів до впровадження дистанційних форм діяльності, таких як онлайн-екскурсії чи віртуальні музеї. Ці рішення, попри вимушений характер, відкривають нові перспективи, адже дозволяють залучати іноземних споживачів навіть у період обмеженого фізичного пересування. Управлінські рішення мають враховувати гнучкість, диверсифікацію ризиків та багаторівневу систему безпеки, що стає базою для довгострокового відновлення галузі [3].

Крім того, в сучасному менеджменті особливої ваги набуває розвиток партнерських моделей. Туристичні підприємства дедалі частіше об'єднуються з місцевими громадами, освітніми установами та IT-компаніями для створення комплексних продуктів. Такий підхід не лише підвищує якість сервісів, але й сприяє більшій стійкості до криз, адже забезпечує диверсифікацію ресурсів і спільну відповідальність за розвиток дестинацій.

Таким чином, сучасні проблеми менеджменту у сфері туризму пов'язані не лише з упровадженням технологічних інновацій, але й з необхідністю стратегічного переосмислення підходів до управління. Від здатності менеджерів швидко реагувати на зміни, залучати партнерські ресурси, впроваджувати сталий підхід і формувати нові бізнес-моделі залежить не лише успіх окремих компаній, але й конкурентоспроможність туристичної галузі загалом.

Наші дослідження підтверджують, що управління інноваціями у туризмі – це комплексне завдання, яке охоплює стратегічне планування, маркетинг, організацію персоналу, комунікації та антикризове реагування. Сучасні менеджери мають враховувати вплив цифровізації та формувати нові моделі управління, що ґрунтуються на адаптивності й орієнтації на клієнта. Важливим чинником стає розвиток партнерських відносин, які посилюють інноваційний потенціал галузі.

Сталий розвиток і соціальна відповідальність поступово перетворюються на ключові індикатори конкурентоспроможності туристичних підприємств. Вони вимагають від менеджменту здатності інтегрувати екологічні практики, етичні стандарти та інноваційні рішення у щоденну діяльність.

В умовах воєнних викликів Україна має можливість закласти нову модель управління туризмом, яка базується на інноваційності, гнучкості та партнерстві. Саме поєднання технологічних інновацій із сучасними управлінськими стратегіями здатне забезпечити довгостроковий розвиток туристичного ринку та зміцнити позиції країни у глобальному туристичному просторі.

Література

1. Лисюк Т. В. Інноваційні технології в туризмі : навчальний посібник. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. 323 с.
2. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №1 (7). 21-26. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.4)
3. Роїк О., Заневич Д. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. *Економіка і регіон. Economics and Region*. 2024. №4 (95). 40-47. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605)

Апробація результатів дослідження

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МАТЕРІАЛИ
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ
ТА АСПІРАНТІВ, ПРИСВЯЧЕНОЇ
МІЖНАРОДНОМУ ДНЮ СТУДЕНТА**

(17-21 листопада 2025 р., м. Суми)

Продовження додатку 3

Рекомендовано до друку науково-координаційною радою Сумського національного аграрного університету (протокол № 4 від 19.11.2025 р.)

Редакційна рада:

Коваленко І.М., д.б.н., професор
Данько Ю.І., д.е.н., професор
Ярошук Р.А., к.с.-г.н., доцент

Редакційна колегія:

Геєнко М.М., к.е.н., професор
Думанчук М.Ю., к.т.н., доцент
Кисельов О.Б., к.с.-г.н., доцент
Масик І.М., к.с.-г.н., доцент
Михайліченко М.А., к.і.н., доцент
Синенко Т.П., PhD, доцент
Срібняк Н.М., к.т.н., доцент
Шкромада О.І., д.вет.н., професор

Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (17-21 листопада 2025 р.). – Суми, 2025. – 611 с.

У збірку увійшли тези доповідей Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента.
Для викладачів, студентів, аспірантів.

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА У ПОСТВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Котенко А. О., студ. 2м курсу ФХТ
 Науковий керівник: проф. В. П. Онопрієнко
 Сумський НАУ

Післявоєнне відновлення туристичної діяльності в Україні супроводжується суттєвими структурними змінами, які стосуються не лише реконструкції зруйнованої інфраструктури, а й переосмислення самої моделі функціонування туристичних дестинацій. Інноваційна політика у цьому процесі виступає ключовим інструментом модернізації галузі та формує нові підходи до управління туристичним простором, зокрема через цифровізацію сервісів, розвиток креативної економіки, гуманно-орієнтовані концепти туризму та акцент на безбар'єрності. Вона не є окремим напрямом, а інтегрується як рамкова стратегія відновлення, де туризм виконує соціальну, економічну і культурну функції.

Інноваційна політика в поствоєнних умовах проявляється насамперед у зміщенні акценту з масового туризму на стійкий, локальний та соціально орієнтований формат. Для України це означає посилення ролі внутрішнього туризму, активізацію міжрегіональної мобільності та створення умов для залучення громад до розробки туристичних продуктів. У цьому контексті інновація розглядається не тільки як технологічне оновлення, а як зміна підходу до управління дестинацією – від адміністративної моделі до партнерської, де громада є активним учасником процесу [1].

Важливою складовою такої політики є цифрова трансформація, яка прискорила через необхідність дистанційної взаємодії та безпечного планування подорожей. Онлайн-карти туристичних ресурсів, мобільні платформи з бронювання, VR/AR-тури, гіді з елементами штучного інтелекту та цифрові паспорти дестинацій стають частиною туристичної екосистеми. Використання технологій дозволяє зберегти туристичну присутність регіонів навіть у періоди обмеженого фізичного доступу, що було особливо важливим у перші роки повномасштабної війни.

Інноваційна політика також пов'язана з гуманізацією туристичної пропозиції. Відбувається перехід до соціально корисних практик: розвиток інклюзивного туризму, адаптивних форматів подорожей для ветеранів, психологічно комфортних маршрутів, подієвих активностей, що сприяють відновленню локальних спільнот. Одним із ключових напрямів інноваційної політики є підтримка креативних індустрій як джерела нових туристичних продуктів. Поєднання спадщини з цифровими технологіями, сучасним дизайном та ремісничим виробництвом формує «нову культурну економіку», де туризм стає платформою для сталого розвитку. Зростає роль кластерних моделей: туристичні, гастрономічні, ремісничі та екокластери стають точками економічного зростання та локальної самоорганізації.

Поствоєнні виклики також стимулюють появу інновацій у сфері безпеки та управління ризиками. Туристичні дестинації формують плани безпечного перебування, інфраструктурні рішення з урахуванням кризових протоколів, інформаційні системи попередження, що допомагає повернути довіру туристів і забезпечити прогнозованість подорожі. Це новий елемент інноваційного розвитку, який ще донедавна не розглядався як частина туристичної політики [2].

Інноваційна політика в туризмі після війни також має міжнародний вимір: вона сприяє залученню грантових програм, транскордонних проєктів та партнерств у сфері культурного та зеленого туризму. Участь України в європейських мережах культурної спадщини та програмних ініціативах дозволяє не лише отримувати фінансову підтримку, але й запозичувати успішні практики сталого управління туристичними територіями [3].

Отже, інноваційна політика у післявоєнному відновленні туристичної діяльності постає як комплексна система, що поєднує цифрові, соціальні, безпекові та культурні рішення. Вона не лише модернізує туризм, а й надає йому нову суспільну роль – інструмента відновлення людського капіталу, культурної суб'єктності та регіональної стійкості. Реалізація такої політики забезпечує перехід від виживання до розвитку та формує основу для майбутнього позиціонування України як європейської дестинації, що поєднує автентичність, інновації та гуманітарні цінності. У цьому контексті інновації перестають бути суто технологічним явищем і трансформуються у стратегічний механізм переосмислення ролі туризму в суспільному розвитку.

Список використаних джерел:

1. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №1 (7). 21-26. URL : [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.4)
2. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55-68. URL : <https://doi.org/10.33108/sep2022.01.055>.
3. Ройк О., Заневич Д. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. *Економіка і регіон*. 2024. №4 (95). 40-47.

Продовження додатку 3

Сумський національний аграрний університет

Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (17-21 листопада 2025 р.)

Заїка Д.С. РЕСУРСНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ЕКСКУРСІЙНИХ МАРШРУТІВ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	461
Ілляшенко Я.І. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ГОРОБИНИ ЧОРНОПЛІДНОЇ В ТЕХНОЛОГІЇ ВИГОТОВЛЕННЯ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ	462
Іщенко Ю.Ю. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	463
Карачов В.В. ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МОЛОЧНОГО ПРОДУКТУ З ДОДАВАННЯМ ПОРОШКУ MORINGA OLEIFERA	464
Килосова М.О. ТЕНДЕНЦІЯ ЩОДО ЗРОСТАННЯ ПОПУЛЯРНОСТІ М'ЯСА РОСЛИННОГО ПОХОДЖЕННЯ В КРАЇНАХ ЄС	465
Килосова О.О. ЄВРОПЕЙСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ ЩОДО ЗРОСТАННЯ ПОПУЛЯРНОСТІ ВИРОБНИЦТВО ПИВА З НИЗЬКИМ ВМІСТОМ АЛКОГОЛЮ	466
Кислий С.О. ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЯ ЕТНОСІВ ДЛЯ РОЗРОБКИ ЕТНО-ГАСТРО ТУРІВ УКРАЇНОЮ	467
Коваленко Д.В. РОЗРОБКА ТЕХНОЛОГІЇ ГРАНОЛІ ПІДВИЩЕНОЇ ХАРЧОВОЇ ЦІННОСТІ	468
Коваленко В.І. ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПРАКТИК У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА	469
Кожушко А.О. ТУРИЗМ ТА РЕКРЕАЦІЯ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ	470
Кожушко А.О. ТУРИЗМ ХХІ СТОЛІТТЯ: МІЖ ТЕХНОЛОГІЯМИ, ПРИРОДОЮ ТА НОВИМИ ВРАЖЕННЯМИ	471
Колодяжна В.О. ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИЗМІ: МАРКЕТИНГОВІ МОЖЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА	472
Комишенець В.М. ТРАДИЦІЙНА КУХНЯ СУМЩИНИ ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ В ГАСТРОНОМІЧНОМУ ТУРИЗМІ РЕГІОНУ	473
Кононенко А.А. СТВОРЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПЕЧИВА З ДОДАВАННЯМ ПОРОШКУ АРОНІЇ	474
Котенко А.О. ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА У ПОСТВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	475
Кравець А.О. ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ ЗГУЩЕНОГО МОЛОКА ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ФРУКТОВО-ЯГІДНИХ СИРОПІВ	476
Крещік А. С. ПОТЕНЦІАЛ ВИГОТОВЛЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО ПИВА	477
Лагуткіна М. В. РОЗВИТОК АНТАРКТИЧНОГО ТУРИЗМУ ТА МОЖЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ	478
Лазебна К. Р. РОЗРОБКА ЙОГУРТУ ПІДВИЩЕНОЇ БІОЛОГІЧНОЇ ЦІННОСТІ З НАПОВНЮВАЧЕМ «ГРУША + ЗЛАКИ»	479
Лютій В.І. ТУРИСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ СІМЕЙНИХ ЦІННОСТЕЙ І МІЖПОКОЛІННЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ	480
Макаренко Н.В. ВИКОРИСТАННЯ СОЄВОГО БОРОШНА В ТЕХНОЛОГІЇ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ	481
Малишок Н.В. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ КАЛЬЦОНЕ З ПІДВИЩЕНИМ ВМІСТОМ ХАРЧОВИХ ВОЛОКОН	482
Марусей Т.В. ТУРИСТИЧНІ КЛАСТЕРИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	483
Матісов О.Д. ВИКОРИСТАННЯ ФІТОЕКСТРАКТІВ У ВИРОБНИЦТВІ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ	484
Мельник Д.В. МАРКЕТИНГ АВТЕНТИЧНОСТІ: ЯК НАРОДНІ СВЯТА ФОРМУЮТЬ ТУРИСТИЧНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ	485
Мокренко Н.М. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕКЛАМНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ СУМЩИНИ	486
Мороз-Івченко Я.В. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗРОБКИ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОТЕЇНОВИХ БАТОНЧИКІВ ДЛЯ ХАРЧУВАННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ З ВИКОРИСТАННЯМ НЕТРАДИЦІЙНОЇ РОСЛИННОЇ СИРОВИНИ	487
Науменко Т.А. ВПЛИВ КОНЦЕНТРАЦІЇ НАТУРАЛЬНОГО БАРВНИКА З ВИЧАВОК БУЗИНИ ЧОРНОЇ НА МІКРОБІОЛОГІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЯБЛУЧНОГО ЗЕФІРУ	488
Науменко Т.А. ВПЛИВ КОНЦЕНТРАЦІЇ НАТУРАЛЬНОГО БАРВНИКА З ВИЧАВОК БУЗИНИ ЧОРНОЇ НА ОРГАНОЛЕПТИЧНІ ПОКАЗНИКИ ЯБЛУЧНОГО ЗЕФІРУ	489
Одінцов С.М. ВПЛИВ БІЛКА НАСІННЯ КОНОПЕЛЬ НА ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ СИРНОГО ПРОДУКТУ	490
Оксененко Є.О. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	491
Омельчук К.В. ФЕРМЕНТАЦІЯ В ТЕХНОЛОГІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ НАПОЇВ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ	492
Перевозник А.В. РОСЛИННЕ МОЛОКО: ТЕНДЕНЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА СПОЖИВАННЯ	493
Пономаренко В.І. СПОСОБИ ПРИГОТУВАННЯ БІСКВІТНИХ НАПІВФАБРИКАТІВ	494
Пономаренко В.І. ГЕНЕРАЦІЯ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ІДЕЙ ЗА ДОПОМОГОЮ МОЗКОВОГО ШТУРМУ ПРИ НАПИСАННІ ДИСЕРТАЦІЇ НА ТЕМУ «УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БІСКВІТНОГО НАПІВФАБРИКАТУ З ДОДАВАННЯМ БОРОШНА ЗЕЛЕНОЇ ГРЕЧКИ»	495
Попова А.О. ОРГАНІЧНЕ ВИРОЩУВАННЯ ЯГІД ТА ЕФЕКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЇХ ПЕРЕРОБКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	496

Декларація академічної доброчесності

Я, Котенко Андрій Олександрович, студент групи ТУР 2401-1м Сумського національного аграрного університету зобов'язуюсь дотримуватися принципів академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи. Я поінформований, що у разі порушення мною академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи повинен буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин, в тому числі, кваліфікаційна робота може бути анульована з наступним відрахуванням із університету.

Також усвідомлюю, що до мене у майбутньому може бути застосована процедура позбавлення ступеня вищої освіти та відповідної кваліфікації, якщо свідомо вчинене порушення академічної доброчесності буде виявлено під час перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень відповідно до встановленої в університеті процедури з використанням ліцензованих програмних продуктів.

01.02.2025 р.

ФОРМА САМООЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Критерій	Рівень			Коментар
Огляд літератури побудовано навколо основної проблеми, використано найактуальніші сучасні дослідження за темою, чітко відображено зв'язок між завданнями, поставленими в роботі, та попередніми дослідженнями			+	
Надана конкретна та точна інформація про методи та дані (кількість, температура, тривалість, послідовність, умови, розташування, розміри тощо), методи пов'язані з іншими дослідженнями.		+		
Наведено конкретні результати з поясненнями та аналізом, порівняння з результатами інших досліджень, показано чіткий зв'язок проблеми з отриманими результатами		+		
Надано пропозиції щодо удосконалення, що підкріплено відповідними обґрунтуваннями (прогноз, модель тощо)		+		
Висновки містять зв'язок з найважливішими аспектами попередніх розділів, підсумок ключових результатів, продемонстровано зв'язок між цією роботою та наявними дослідженнями зосереджена увага на суттєвих результатах, зазначено їх можливе застосування; подано обмеження, на які слід спрямувати майбутні дослідження.		+		
Перелік посилань є повним та достатнім для вирішення завдань дослідження			+	
Робота оформлена повністю відповідно до вимог			+	
Робота не містить друкарських та граматичних помилок			+	

Підтверджую, що робота виконана мною самостійно, не містить академічного плагіату. Зокрема, у моїй роботі немає запозичення текстів, ідей чи розробок, результатів досліджень інших авторів без посилань на них, у тому числі буквального перекладу з іноземних мов чи перефразування, що видаються за свій текст, вирваних із контексту тверджень, цитат без лапок, фабрикації (вигаданих) даних чи фальсифікації (вигаданих і модифікованих на догоду бажаному висновку) результатів досліджень.

05.12.2025 р.

Андрій КОТЕНКО