

УДК 338.48:005.591.6:338.483.1

Макарова Тетяна Олегівна

*здобувач першого рівня вищої освіти
Одеського державного аграрного
університету*

ORCID: 0009-0007-0958-7580

Резнік Надія Петрівна

*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний
університет*

ORCID: 0000-0001-9588-5929

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-34

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНО- РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Вступ. В умовах воєнного стану, цифрової трансформації та динамічних змін споживчих уподобань туристично-рекреаційна сфера України потребує переосмислення підходів до управління інноваційним розвитком.

Мета. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів до управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери в умовах сучасних викликів та розробка практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Матеріали і методи. У дослідженні використано методи стратегічного аналізу (SWOT), систематизації та узагальнення наукових підходів до класифікації інновацій у туризмі, методи порівняльного та структурно-функціонального аналізу, а також метод маркетингового дослідження NPS.

Результати. Систематизовано сучасні виклики для туристично-рекреаційної галузі та відповідні інноваційні відповіді. Класифіковано типи інновацій у туристично-рекреаційній сфері. Запропоновано механізм управління інноваційним розвитком на основі платформної економіки та кластерного підходу. Визначено етапи впровадження інновацій та систему показників для оцінки їх ефективності. Обґрунтовано роль організацій управління дестинаціями (DMO) як ключового інструменту координації інноваційного розвитку туристично-рекреаційних територій в умовах децентралізації. Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку кількісних моделей оцінки ефективності інноваційних механізмів управління туристично-рекреаційними системами в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції. Особливої уваги потребує дослідження дифузійних процесів поширення цифрових інновацій у регіональних туристичних кластерах та адаптація кращих практик країн ЄС до українських реалій.

Ключові слова: туристично-рекреаційна сфера, інноваційний розвиток, управління інноваціями, цифрова трансформація, туристична дестинація, платформна економіка, сучасні виклики, кластерний підхід.

Постановка проблеми. Туристично-рекреаційна сфера є однією з ключових галузей національної економіки, що здатна генерувати значні фінансові надходження, створювати робочі місця та стимулювати розвиток суміжних секторів. Водночас галузь опинилась під впливом безпрецедентного комплексу викликів: повномасштабне збройне вторгнення Росії докорінно змінило умови ведення туристичного бізнесу в Україні, глобальна цифрова трансформація формує нові вимоги до організації туристичного обслуговування, а зміна уподобань споживачів вимагає безперервного оновлення туристичного продукту.

Туристично-рекреаційний бізнес не лише формує на відповідних територіях сферу послуг з організації подорожей,



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

дозвілля та оздоровлення, але й виступає джерелом доходів населення та територіальних громад, стимулює розвиток великої кількості суміжних секторів економіки. Саме тому питання впровадження ефективних механізмів управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів.

Проблема полягає в тому, що більшість вітчизняних підходів до управління інноваціями у туризмі формувалися в докризових умовах і не враховують специфіку поточного стану — поєднання воєнних чинників, євроінтеграційних зобов'язань та необхідності цифрової перебудови галузі. Це актуалізує потребу в розробці комплексного механізму управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери, адаптованого до реалій сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку туристично-рекреаційної сфери знайшла відображення у численних наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, питання класифікації інновацій у туризмі та визначення понятійно-категоріального апарату досліджували Огієнко М. М., Саркісян Г. О., Любаров Ю. Й. [1], які систематизували основні наукові підходи до категорії «інновації в туризмі» та запропонували власне бачення інноваційного потенціалу регіональних туристичних ринків.

Теоретико-методичні підходи до моделювання інноваційно-інвестиційних процесів у курортних містах та територіях розроблено у дослідженнях Несторенко Т. П., Койнаш М., Несторенко О. та Симоненко Д. [2], де обґрунтовано дифузійну модель поширення інновацій у курортно-рекреаційних системах в умовах цифрової трансформації та глобалізації. Авторами переконливо доведено, що цифрові технології та інвестиційні механізми, зокрема платформна економіка, створюють передумови для сталого розвитку санаторно-курортної сфери.

Інноваційний механізм управління в туристично-рекреаційному бізнесі з акцентом на ресурсозбеігаючу політику розроблено Максютовою О. В. [3], яка виокремила зовнішні та внутрішні інструменти інноваційного механізму, запропонувала алгоритм стимулювання інноваційної діяльності підприємств туристично-рекреаційного бізнесу регіону.

Практичні аспекти впровадження інновацій на регіональному рівні, зокрема авторську розробку квест-екскурсії та маркетингове дослідження туристичної привабливості за методом NPS, представлено у роботі Мельник Н., Мельник А., Коцан Х. [4]. Дослідники вдало поєднали теоретичні засади інноваційної діяльності з конкретним практичним продуктом — авторською квест-екскурсією, яка ілюструє механізм формування іміджу туристичної дестинації.

Важливий вектор досліджень представлено у праці Слатвінської Л. А. [5], де проаналізовано туристично-рекреаційний потенціал Черкащини в умовах воєнного стану та запропоновано стратегічні рекомендації щодо адаптації кращих практик країн ЄС для розвитку туристичних дестинацій України з урахуванням реабілітаційного виміру.

Незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, недостатньо розробленими залишаються комплексні підходи до управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери, що інтегрували б цифровий, кластерний та євроінтеграційний виміри в єдину систему управлінських рішень з урахуванням специфіки воєнного та повоєнного відновлення.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери в умовах сучасних викликів.

Завдання статті систематизувати сучасні виклики для туристично-рекреаційної галузі та окреслити відповідні інноваційні відповіді; класифікувати та охарактеризувати основні типи інновацій у туристично-рекреаційній сфері; запропонувати механізм управління інноваційним розвитком на основі кластерного та платформного підходів; розробити систему показників оцінки ефективності інноваційних процесів та визначити етапи їх впровадження.

Виклад основного матеріалу. Сучасна туристично-рекреаційна сфера функціонує в умовах, що кардинально відрізняються від попередніх десятиліть. Принаймні п'ять взаємопов'язаних мегатрендів визначають контекст інноваційного розвитку галузі: збройна агресія та необхідність воєнного і повоєнного відновлення; глобальна цифрова трансформація; євроінтеграційні прагнення України; зміна моделей споживання туристичних послуг; та підвищення запитів щодо сталого розвитку та інклюзивності.

У табл. 1 представлено авторську класифікацію типів інновацій у туристично-рекреаційній сфері, яка базується на синтезі наявних наукових підходів та доповнена окремим класом цифрових (платформних) інновацій, що відображають актуальні тенденції розвитку галузі [12].

Зазначена класифікація свідчить про те, що інновації у туристично-рекреаційній сфері охоплюють всі аспекти галузі — від продуктового наповнення та технологічного забезпечення до маркетингових комунікацій та організаційних структур. Взаємодія всіх типів інновацій забезпечує синергетичний ефект, що дозволяє туристичним підприємствам підвищувати конкурентоспроможність не лише на національному, а й на міжнародному ринку.

Таблиця 1

Класифікація інновацій у туристично-рекреаційній сфері

Вид інновацій	Зміст та напрями реалізації	Приклади застосування
Продуктові	Розробка нових туристичних продуктів, вдосконалення існуючих, освоєння нових рекреаційних ресурсів та маршрутів	Квест-екскурсії, тематичні тури, VR-подорожі, екотуризм
Технологічні	Впровадження IT-технологій, сучасних комунікаційних рішень, автоматизація бізнес-процесів	Онлайн-бронювання, мобільні застосунки, QR-кодування, smart-системи управління готелями
Маркетингові	Освоєння нових сегментів ринку, розробка нових підходів до просування дестинацій	Digital-маркетинг, цільовий таргетинг у соцмережах, відеоконтент, інфлюенсер-маркетинг
Організаційно-управлінські	Нові форми управління підприємствами, кластерні об'єднання, державно-приватне партнерство	Туристичні кластери, ДМО (організації управління дестинаціями), платформна економіка
Сервісні	Нові підходи до обслуговування туристів, підвищення кваліфікації персоналу	Персоналізований сервіс, інтерактивні екскурсії, костюмовані тури, аудіо-гиди
Цифрові (платформи)	Формування цифрових платформ управління туристичними потоками, big data у туризмі	Smart tourism, AI-рекомендації, геоінформаційні системи, метавесвіт-туризм

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4]

Туристично-рекреаційна галузь нині стикається з безпрецедентним поєднанням викликів, кожен з яких потребує специфічних інноваційних рішень. Аналіз наукових джерел та практичного досвіду дозволяє системно представити ці виклики у взаємозв'язку з відповідними управлінськими відповідями (табл. 2).

Таблиця 2

Сучасні виклики для туристично-рекреаційної сфери та інноваційні відповіді

Сучасний виклик	Наслідки для туристично-рекреаційної сфери	Інноваційні відповіді
Воєнний стан в Україні	Скорочення туристичних потоків, руйнування інфраструктури, зміна попиту	Реабілітаційний туризм, внутрішній туризм, солідарний та волонтерський туризм
Цифрова трансформація економіки	Зростання вимог до цифровізації, конкуренція з онлайн-платформами	Впровадження smart-рішень, платформна економіка, онлайн-сервіси
Зміна споживчих уподобань	Попит на унікальні, персоналізовані та екологічно відповідальні продукти	Авторські екскурсії, есо-туризм, квест-тури, індивідуальні маршрути
Євроінтеграційні процеси	Необхідність відповідати стандартам ЄС, конкуренція на міжнародному ринку	Адаптація до UNWTO-стандартів, участь у European Route of Historic Gardens, ETIS
Глобалізація та пост-пандемічне відновлення	Нестабільність попиту, зростання внутрішнього туризму, нові гігієнічні вимоги	Диверсифікація продукту, розвиток stay-cation-концепцій, безконтактний сервіс

Джерело: розроблено автором

Аналіз представлених у таблиці даних свідчить, що кожен виклик вимагає не точкового, а системного інноваційного реагування. Особливо показовим є приклад воєнного стану в Україні: скорочення традиційних туристичних потоків та руйнування частини інфраструктури не означає занепаду галузі, а відкриває нові ніші — реабілітаційний туризм для ветеранів та вимушених переселенців, волонтерський та солідарний туризм, розвиток унікальних продуктів на основі нематеріальної культурної спадщини.

На думку дослідників Всеукраїнської федерації роботодавців у сфері туризму, після перемоги та з огляду на темпи євроінтеграції, увага до України може трансформуватися у масштабний в'їзний туристичний потік. Саме тому вже зараз необхідно пропонувати нові концепти розвитку туристичних дестинацій з урахуванням воєнних викликів та потреб повоєнного відновлення [5].

Для комплексного розуміння середовища, в якому відбувається управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери України, доцільно використати SWOT-аналіз (табл. 3), що дозволяє систематизувати ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Результати SWOT-аналізу вказують на те, що туристично-рекреаційна сфера України має потужний потенціал для інноваційного розвитку, однак реалізація цього потенціалу потребує формування цілісної системи управлінських механізмів, здатних перетворити наявні можливості на конкурентні переваги при одночасному нейтралізуванні загроз та подоланні слабких сторін.

Таблиця 3

SWOT-аналіз управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери України

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
Багата туристично-рекреаційна база регіонів; наявність унікальної культурної спадщини; зростаючий внутрішній туристичний попит; євроінтеграційний курс України; активний розвиток IT-сектору	Недостатній рівень цифровізації галузі; нестача кваліфікованих кадрів; обмеженість інвестиційних ресурсів; слабкий розвиток інноваційної інфраструктури; нерівномірний розвиток туризму в регіонах
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
Вступ до ЄС та доступ до фондів розвитку; зростання попиту на реабілітаційний туризм; розвиток платформної економіки; міжнародне партнерство та підтримка UNWTO; потенціал транскордонного туризму	Тривалість воєнних дій; нестабільність інвестиційного клімату; загострення конкуренції з боку ЄС-дестинацій; ризики кіберзагроз для цифрових платформ; відтік кваліфікованих кадрів за кордон

Джерело: складено автором

Цифровізація стала одним із ключових мегатрендів, що докорінно змінює архітектуру туристично-рекреаційного бізнесу. Платформна економіка відкриває нові перспективи для інтеграції інноваційних послуг, автоматизації бізнес-процесів та формування ефективних управлінських рішень у сфері курортного туризму. Впровадження цифрових платформ дозволяє оптимізувати управління туристичними потоками, підвищити якість сервісу та забезпечити екологічну безпеку регіонів [2].

Ключовими напрямками цифрової трансформації туристично-рекреаційної сфери є: впровадження smart-рішень для управління туристичними потоками та ресурсами; використання Big Data для прогнозування попиту та персоналізації послуг; розвиток систем онлайн-бронювання та мобільних застосунків; інтеграція QR-кодування об'єктів туристичного показу; застосування геоінформаційних технологій та VR-реальності для підвищення вражень від подорожі; формування цифрових каталогів туристичних ресурсів.

Важливою практичною ілюстрацією інноваційного підходу є дослідження туристичної привабливості міста Стрий за методом Net Promoter Score (NPS), здійснене Мельник Н., Мельник А. та Коцан Х. [4]. Метод NPS дозволяє визначити індекс лояльності відвідувачів туристичних об'єктів та формує науково обґрунтовану базу для розробки нових туристичних продуктів. За результатами дослідження, найвищий індекс лояльності мав Пам'ятник «Будителям» (74%) та Стрийський краєзнавчий музей «Верховина» (66%), що дозволило обрати їх як ключові точки авторської квест-екскурсії «Стрийко розкаже...».

Аналогічний підхід може бути застосований у будь-якій туристичній дестинації України для наукового обґрунтування інноваційних продуктів та оптимізації туристичного маршруту. При цьому слід пам'ятати, що NPS-метрика вимірює лояльність через готовність рекомендувати туристичний об'єкт, але не дорівнює безпосередній задоволеності послугою — тому найкращим варіантом є поєднання кількох методик дослідження реакцій споживачів.

Запропонований механізм управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери базується на інтеграції кластерного підходу, інструментів платформної економіки та принципів сталого розвитку. Механізм включає зовнішні та внутрішні інструменти, що функціонують у взаємозв'язку та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

До зовнішніх інструментів запропонованого механізму відносяться: розробка та реалізація регіональних програм інноваційного розвитку туристично-рекреаційного бізнесу; формування державно-приватного партнерства на регіональному рівні; участь у міжнародних виставках та форумах інноваційного спрямування; залучення зовнішніх інвесторів та стартап-проектів; інтеграція у міжнародні туристичні мережі та маршрути.

Внутрішні інструменти механізму охоплюють: організацію та стимулювання інноваційної діяльності підприємств; розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій); формування цифрових інформаційних систем туристично-рекреаційного бізнесу; систематичне підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів; впровадження систем моніторингу якості та ефективності інновацій.

Ключовою особливістю запропонованого механізму є орієнтованість на принципи самоорганізації, що є базовою характеристикою складних курортно-рекреаційних систем. Як зазначають Несторенко Т. та співавтори [2], адаптивна поведінка туристично-рекреаційної системи формується на перетині двох типів флуктуацій: внутрішньої інноваційної мінливості та зовнішньої ринкової динаміки. Управління у кризові та нестабільні часи покликане спрямувати систему на один із сприятливих шляхів розвитку, ініціюючи процес самоорганізації.

Кластерна модель організації туристично-рекреаційного бізнесу є однією з найефективніших форм управління інноваційним розвитком галузі, що підтверджено численними позитивними кейсами в Україні

та закордоном. Кластер об'єднує підприємства та установи різних секторів — готелі, ресторани, транспортні компанії, заклади культури, наукові установи та органи влади — навколо спільної мети підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації.

Для управління туристичними кластерами рекомендується створення Організацій управління дестинаціями (DMO — Destination Management Organizations) у форматі спільного комунального підприємства або спільного органу управління на підставі положень Закону «Про співробітництво між територіальними громадами» [5]. DMO виступає координаційним центром, що забезпечує узгодженість дій всіх учасників інноваційного процесу та формує єдиний бренд туристичної дестинації.

Для інноваційного розвитку туристично-рекреаційного бізнесу в кластерній моделі необхідна наявність таких ключових факторів: конкурентне ринкове середовище, що стимулює постійне вдосконалення; наявність законодавчої та нормативної бази на підтримку впровадження інновацій [11]; висококваліфікований персонал, готовий до впровадження нових підходів; достатні фінансові, виробничі, інформаційні та інфраструктурні ресурси.

Практична реалізація механізму управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери передбачає послідовне проходження шести взаємопов'язаних етапів, що утворюють замкнений цикл безперервного вдосконалення (табл. 4).

Таблиця 4

Етапи реалізації механізму управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери

№	Етап	Зміст дій	Очікуваний результат
1	Діагностика та аналіз	Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу, аналіз ринкового середовища, виявлення проблем за методом NPS	Карта можливостей та загроз інноваційного розвитку
2	Стратегічне планування	Розробка стратегії інноваційного розвитку, визначення пріоритетних напрямів, формування ресурсного забезпечення	Стратегія інноваційного розвитку дестинації
3	Залучення стейкхолдерів	Формування кластерних об'єднань, державно-приватного партнерства, DMO, взаємодія бізнесу, влади та громадськості	Консолідована мережа учасників інноваційного процесу
4	Розробка та впровадження інновацій	Створення нових продуктів і послуг, цифровізація, навчання персоналу, пілотні проекти	Нові конкурентоспроможні туристичні продукти
5	Моніторинг та оцінка	Вимірювання ефективності за KPI, використання індексів NPS, ETIS, збір зворотного зв'язку	Система управлінських рішень на основі даних
6	Масштабування та поширення	Тиражування успішних практик, залучення міжнародних партнерів та донорів, інтеграція у глобальний туристичний ринок	Сталий інноваційний розвиток дестинації

Джерело: розроблено автором

Наведені етапи забезпечують системне охоплення всіх аспектів управління інноваційним розвитком — від аналітичного обґрунтування до масштабування успішних практик. Принципово важливим є циклічний характер механізму: результати моніторингу на шостому етапі стають вхідними даними для нового циклу діагностики та планування, що забезпечує безперервне вдосконалення туристично-рекреаційної системи.

Особливої уваги заслуговує євроінтеграційний вимір управління інноваційним розвитком. Угода про асоціацію України з ЄС та набуття Україною у 2022 році статусу кандидата на вступ до ЄС відкривають нові горизонти для розвитку туристичної галузі. Головування України у Комісії Європейського регіону Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) та членство в Європейській туристичній комісії (ЕТК) надають доступ до кращих практик, фінансових механізмів та міжнародних партнерств [5; 13].

У контексті повоєнного відновлення туристично-рекреаційна сфера набуває нового стратегічного значення. За прогнозами дослідників, основними продуктами регіонального туристичного ринку у воєнний та повоєнний час стануть: послуги реабілітації та рекреації для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та цивільного населення; унікальні туристичні продукти, що базуються на матеріальній та нематеріальній культурній спадщині; волонтерський та солідарний туризм як інноваційні форми взаємодії з міжнародною аудиторією.

Висновки та перспективи подальших досліджень:

1. Туристично-рекреаційна сфера України функціонує в умовах безпрецедентного комплексу викликів, що включає воєнні дії, цифрову трансформацію, зміну споживчих уподобань та євроінтеграційні зобов'язання. Кожен із цих викликів відкриває одночасно і загрози, і нові можливості для інноваційного розвитку галузі.

2. Класифікація інновацій у туристично-рекреаційній сфері включає шість основних типів: продуктові, технологічні, маркетингові, організаційно-управлінські, сервісні та цифрові (платформні). Інтеграція всіх типів інновацій у єдину систему управління забезпечує синергетичний ефект та підвищення конкурентоспроможності дестинації.

3. Запропонований механізм управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери базується на кластерному підході, платформній економіці та принципах сталого розвитку. Ключовими елементами механізму є: зовнішні інструменти (регіональні програми, державно-приватне партнерство, міжнародні зв'язки) та внутрішні інструменти (інноваційна інфраструктура, цифрові системи, розвиток персоналу).

4. Практична реалізація механізму передбачає проходження шести взаємопов'язаних етапів — від діагностики та планування до масштабування. Система оцінки ефективності включає такі методи, як NPS-аналіз лояльності відвідувачів, стандарти ETIS та GSTC, що дозволяють забезпечити науково обґрунтоване управлінське рішення.

5. В умовах воєнного стану пріоритетними продуктами туристично-рекреаційного ринку є послуги реабілітаційного туризму, волонтерський і солідарний туризм, а також унікальні продукти на основі культурної спадщини. Повоєнне відновлення має спиратися на досвід країн ЄС та створення організацій управління дестинаціями (ДМО) як ключових інструментів координації інноваційного розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних моделей оцінки ефективності механізмів управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційних систем, дослідженням дифузійних процесів поширення інновацій у регіональному вимірі, а також вивченням специфіки впровадження стандартів ЄС у практику управління туристичними дестинаціями в умовах повоєнного відновлення України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

- Огієнко М. М., Саркісян Г. О., Любаров Ю. Й. Розвиток регіональних туристичних ринків шляхом впровадження інновацій. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 152–159. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-24>
- Nestorenko T., Koinash M., Nestorenko O., Symonenko D. Modelling of Innovative and Investment Processes in Resort Cities and Destinations. *Development Service Industry Management*. 2024. № 8(54). P. 351–357. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(54))
- Максютова О. В. Перспективи інноваційного оновлення туристично-рекреаційного бізнесу регіону в напрямі реалізації ресурсозберігаючої політики. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 97–104. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.10.97
- Мельник Н., Мельник А., Коцан Х. Інновації на ринку туристичних послуг як інструмент формування іміджу дестинації. *Науковий вісник Чернівецького університету: Географія*. 2022. Вип. 838. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.31861/geo.2022.838.20-27>
- Слатвінська Л. А. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу Черкащини: впровадження практик країн ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-71>
- Nestorenko T., Tokarenko O., Nestorenko O. Health-resort complex development as a part of preventive medicine in the context of providing well-being. *Ekonomia — Wroclaw Economic Review*. 2017. Vol. 23/4. P. 239–249.
- Hall C. M., Williams A. *Tourism and Innovation*. London: Routledge, 2008. 263 p.
- Prideaux B. The resort development spectrum — a new approach to modeling resort development. *Tourism Management*. 2020. Vol. 21(3). P. 225–240. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00055-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00055-2)
- Sigalat-Signes E., Calvo-Palomares R., Roig-Merino B. Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2020. Vol. 5(2). P. 96–104.
- Каганець-Гаврилко Л. Теоретична сутність та компонентна будова туристично-рекреаційного потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-24>
- Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.02.2026).
- Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15> (дата звернення: 10.02.2026).

13. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 10.02.2026).

References

1. Ohiienko, M. M., Sarkisyan, H. O., & Liubarov, Yu. Y. (2020). Rozvytok rehionalnykh turystychnykh rynkiv shliakom vprovadzhennia innovatsii [Development of regional tourist markets through introduction of innovations]. *Ekonomichniyi prostir*, (164), 152–159. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-24> [in Ukrainian].
2. Nestorenko, T., Koinash, M., Nestorenko, O., & Symonenko, D. (2024). Modelling of innovative and investment processes in resort cities and destinations. *Development Service Industry Management*, (8(54)), 351–357. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(54))
3. Maksyutova, O. V. (2021). Perspektyvy innovatsiinoho onovlennia turystychno-rekreatsiinoho biznesu rehionu v napriami realizatsii resursozberihaiuchoi polityky [Prospects for innovative renewal of the tourism and recreation business of the region towards resource-saving policy implementation]. *Ekonomika ta derzhava*, (10), 97–104. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.10.97> [in Ukrainian].
4. Melnyk, N., Melnyk, A., & Kotsan, Kh. (2022). Innovatsii na rynku turystychnykh posluh yak instrument formuvannia imidzhu destynatsii [Innovations in the tourist services market as a tool for destination image formation]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: Heohrafiia*, 838, 20–27. <https://doi.org/10.31861/geo.2022.838.20-27> [in Ukrainian].
5. Slatvinska, L. A. (2023). Rozvytok turystychno-rekreatsiinoho potentsialu Cherkashchyny: vprovadzhennia praktyk krain YeS [Development of tourism and recreational potential of Cherkasy region: Implementation of EU practices]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-71> [in Ukrainian].
6. Nestorenko, T., Tokarenko, O., & Nestorenko, O. (2017). Health-resort complex development as a part of preventive medicine in the context of providing well-being. *Ekonomia — Wroclaw Economic Review*, 23(4), 239–249.
7. Hall, C. M., & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. Routledge.
8. Prideaux, B. (2020). The resort development spectrum: A new approach to modeling resort development. *Tourism Management*, 21(3), 225–240. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00055-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00055-2)
9. Sigalat-Signes, E., Calvo-Palomares, R., & Roig-Merino, B. (2020). Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 96–104.
10. Kahanets-Havrylko, L. (2023). Teoretychna sutnist ta komponentna budova turystychno-rekreatsiinoho potentsialu [Theoretical essence and component structure of tourist and recreational potential]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-24> [in Ukrainian].
11. Law of Ukraine “On Tourism” No. 324/95-VR (1995, September 15). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
12. Law of Ukraine “On Innovative Activity” No. 40-IV (2002, July 4). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15> [in Ukrainian].
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, March 16). On approval of the Strategy for development of tourism and resorts until 2026 (No. 168-r). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 18.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026

Makarova Tetiana*Bachelor's Degree Student of the
Odesa State Agrarian University***Reznik Nadiia***Doctor of Economics, Professor of the
Department of Management
Odesa State Agrarian University*

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE TOURIST AND RECREATIONAL SPHERE UNDER MODERN CHALLENGES

Summary. Introduction. Under the conditions of wartime, digital transformation and dynamic changes in consumer preferences, the tourist and recreational sphere of Ukraine requires rethinking approaches to the management of innovative development. Purpose. The purpose of the article is to substantiate theoretical and methodological approaches to managing the innovative development of the tourist and recreational sphere under modern challenges, and to develop practical recommendations for increasing the competitiveness of tourist destinations.

Materials and methods. The study uses methods of strategic analysis (SWOT), systematisation and generalisation of scientific approaches to the classification of innovations in tourism, comparative and structural-functional analysis, and the NPS marketing research method.

Results. Modern challenges for the tourist and recreational industry and corresponding innovative responses have been systematised. Types of innovations in the tourist and recreational sphere have been classified. A mechanism for managing innovative development based on the platform economy and cluster approach is proposed. Stages of innovation implementation and a system of indicators for evaluating their effectiveness are determined. The role of Destination Management Organisations (DMOs) as a key coordination instrument for the innovative development of tourist and recreational territories under decentralisation has been substantiated. Prospects. Further research should focus on developing quantitative models for assessing the effectiveness of innovative management mechanisms for tourist and recreational systems in the context of post-war recovery and European integration. Special attention should be given to the diffusion of digital innovations within regional tourism clusters and the adaptation of EU best practices to Ukrainian conditions.

Key words: tourist and recreational sphere, innovative development, innovation management, digital transformation, tourist destination, platform economy, modern challenges, cluster approach.