

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-3-32-39>

 <https://orcid.org/0000-0003-3728-7968>

ШОРОБУРА Інна

докторка педагогічних наук, професорка, ректорка,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
e-mail: shorobura@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8746-3515>

БІНИЦЬКА Олена

кандидатка економічних наук, доцентка, проректорка з економічних питань,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
e-mail: o.binytska@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-1894-3141>

ГАЛУС Олександр

доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
e-mail: aleks.halus@ukr.net

УДК 37.014.5:338.48-6(045)

УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КУЛЬТУРНО-ОСВІТНЬОГО ТУРИЗМУ

У статті проаналізовано сутність та значення управління територіальним розвитком культурно-освітнього туризму. Акцентовано увагу на тому, що в сучасних умовах туризм у багатьох країнах світу є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, що сприяє

розвитку територій, створенню робочих місць, формуванню позитивного іміджу регіонів. З'ясовано сутність основних понять і термінів досліджуваної проблеми: управління, туризм, управління територіальним розвитком, культурно-освітній туризм. Наведено прізвища

науковців, які у своїх працях досліджували заявлену проблему. Розкрито сутність управління територіальним розвитком туристичної сфери, зокрема, об'єктів культурно-освітнього туризму. Визначено основні завдання, принципи (сталого розвитку, децентралізації, інтеграції, інноваційності, комплексності), інструменти та механізми (програмно-цільове планування, державне та муніципальне стимулювання, механізми державно-приватного партнерства, маркетинг території, інноваційні технології) управління територіальним розвитком культурно-освітнього туризму.

Ключові слова: управління; територіальний розвиток; туристичні об'єкти; туристична інфраструктура; сталий розвиток; культурно-освітній туризм.

Постановка проблеми. На сьогодні туристична сфера у багатьох країнах світу є однією із найдинамічніших секторів світової економіки, що сприяє розвитку територій, створенню робочих місць, формуванню позитивного іміджу регіонів. Ефективне управління територіальним розвитком туристичних об'єктів є запорукою сталого зростання регіональної економіки та підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту.

За підрахунками економістів внесок у валовий національний дохід країн від туристичних послуг складає 20-45%, а надходження від іноземного туризму є основним джерелом отримання валюти (Коляда, 2012; Кифяк, 2003).

Ефективність діяльності туристичних об'єктів залежатиме від вміння управління, що є важливим складником розвитку підприємництва, оскільки розвиток приватного бізнесу є одним з основних напрямів розвитку економіки країни» (Ладунка, Рибалка, 2017, с. 562).

Мета статті полягає у розкритті сутності та значенні управління територіальним розвитком культурно-освітнього туризму.

Огляд результатів, дотичних до теми статті. Проблема розвитку туристичної сфери залишається актуальною у дослідженнях українських та зарубіжних учених. Сутність поняття «управління» досліджено у працях багатьох вітчизняних науковців: В. Гончарова, О. Додонова, С. Івахненко, І. Кириченко, О. Папаїка, Г. Саєнко, О. Сардак та ін. Понятійний апарат стосовно сутності «туризму» з'ясовано у наукових доробках таких учених: Ю. Антонова, О. Бейдик, М. Биржаков, А. Дядечко, М. Жукова, М. Кабушкін, В. Квартальнов, М. Колосінська, О. Коляда, А. Краснова, М. Крачило, О. Любіцева, М. Мальська, Т. Сокол, В. Худо, В. Цибух, І. Шамара, І. Школа, О. Шуплат та ін. Питання управління регіональним розвитком знайшли

відображення у працях науковців: І. Гончаренко, Н. Галунець, О. Гуторова, М. Небава, А. Ткачук та ін. Економіці туризму присвячені праці науковців: В. Світлична, С. Александрова, А. Лігоненко, Т. Харчук, Н. Євдокимова, А. Батенко, В. Верба та ін.

Теоретичний аспект (методологія) дослідження. Розглянуті основні теоретичні підходи до визначення поняття туризм та його дефініції. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції туристична галузь відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку територій. Туристичні маршрути, об'єкти не лише задовольняють потреби туристів у послугах, але й стимулюють розвиток інфраструктури, створюють робочі місця, забезпечують надходження до місцевих бюджетів. Ефективне управління їх територіальним розвитком ґрунтується на певних теоретичних підходах і принципах, що забезпечують сталий розвиток територій. Територіальний розвиток передбачає інтеграцію економічних, соціокультурних, екологічних та культурно-освітніх аспектів для підвищення конкурентоспроможності регіону. До ключових теорій територіального розвитку належать: теорія просторової організації (В. Кристаллер, А. Льюїс) – визначає закономірності розміщення об'єктів на території; концепція кластеризації (М. Портер) – розвиток туристичних кластерів сприяє кооперації та підвищенню ефективності; теорія сталого розвитку (Г. Брунтланд) – акцент на балансі між економічними вигодами та збереженням природного середовища.

Таким чином, теоретичний аспект управління територіальним розвитком туристичних об'єктів базується на поєднанні класичних економічних теорій просторового розвитку та сучасних концепцій сталого розвитку і кластеризації. Для ефективної реалізації управлінських рішень необхідна міжсекторальна взаємодія всіх зацікавлених сторін.

Результати дослідження. Перш за все, з'ясуємо основні поняття і терміни досліджуваного поля проблеми. Науковці, залежно від наукових підходів, по-різному трактують поняття «управління». На думку О. В. Сардак, В. М. Гончарова, О. В. Додонова, І. А. Кириченко «управління – це сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів» (Сардак, 2012; Гончаров та ін., 2008, с. 7). Г. Саєнко і О. Папаїка розглядають управління як елементарну функцію організованих систем

різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх повної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності» (Саєнко, Папаїка, 2005). С. Івахненко вважає, що управління – це важлива функція, без якої неможлива цілеспрямована діяльність жодного підприємства; багатогранне поняття, що розглядається як процес, організація цього процесу, як стиль управління (Івахненко, 2003).

Зокрема погляд на сутність поняття «туризм» зазначено у Законі України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР: «туризм – тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає» (Про туризм, 1995, с. 1).

Слово «туризм» походить від французького *tourisme* (*tour*) – обхід, об'їзд, прогулянка, поїздка, подорож. «Цей термін міцно ввійшов у світову практику з другої половини XIX ст., але спочатку туризм пов'язували із транспортом, тому що туризм вважали частиною транспортних перевезень. У подальшому, у зв'язку зі стрімким розвитком туризму та перетворенням його на масове явище, з'явилися інші трактування даного поняття» (Шамара, 2016, с. 168).

Щодо трактування поняття «туризм» науковці вкладають у це поняття різні аспекти відповідно до досліджуваних проблем. Так, автори навчального посібника «Туристичний бізнес: теорія і практика» М.П. Мальська, В.В. Худо зазначають, що «туризм – це вид рекреації, пов'язаний із виїздом за межі постійного місця проживання, активний відпочинок, під час якого відновлення працездатності поєднується з оздоровчими, пізнавальними, спортивними і культурно-розважальними цілями» (Мальська, Худо, 2007, с. 24).

А. Краснова та Ю. Антонова пов'язують туризм із рекреацією, і зазначають, що «туризму, насамперед належить обов'язковість переміщення людини, за межі місця свого постійного проживання та характеризують туризм, як форму рекреації (активний вид відпочинку)» (Краснова, Антонова, 2014, с. 134).

Як зазначає О. М. Шуплат, згідно з соціокультурним підходом «туризм – це різновид рекреації, який полягає у тимчасовому виїзді людини за межі постійного місця проживання у вільний час, пов'язаний з оздоровчими, пізнавальними, спортивними, культурно-розважальними та іншими цілями, але без заняття оплачуваною роботою у відвідуваному місці» (Шуплат, 2015, с. 3).

Управління у контексті туризму – це система заходів, спрямованих на раціональне використання ресурсів для досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей. У сфері туризму воно охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності туристичних підприємств із урахуванням специфіки території.

Важливо розглядати управління туристичним підприємством у контексті *управління його територіальним розвитком*, що охоплює значний спектр діяльності, спрямованої на планування (проектування, моделювання), організацію, мотивацію, аналіз (оцінювання, оцінка, корекція) та реалізацію заходів (туристичних послуг), що впливають на розвиток певних територій. Це передбачає управління ресурсами, розвиток інфраструктури, економічний розвиток, соціальний розвиток, охорону навколишнього середовища та інші сфери, які впливають на якість життя населення на певній території. Ефективне управління територіальним розвитком є ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку територіальних громад (Крайник, 2021).

Туристичні підприємства мають територіальну прив'язаність до природних, культурних, освітніх чи історичних ресурсів. Управління у цьому контексті охоплює:

- аналіз та оцінку туристичного потенціалу території;
- розробку стратегій розвитку (стратегічне планування);
- формування партнерських відносин з місцевими громадами;
- залучення інвестицій у розвиток інфраструктури;
- моніторинг впливу туристичної діяльності на екосистему.

Управління територіальним розвитком туристичних маршрутів та об'єктів передбачає впровадження системи заходів, інструментів та методів управління, спрямованих на ефективне використання туристичного потенціалу певної території, розвиток туристичної інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності об'єктів. При цьому важлива цілеспрямована діяльність органів влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості щодо оптимального використання туристичних ресурсів.

Основними завданнями управління територіальним розвитком туристичних об'єктів є: а) розробка стратегій розвитку туристичних об'єктів у межах регіону з метою підвищення ефективності їх функціонування; б) розвиток туристичної інфраструктури; в) формування привабливого туристичного іміджу території;

г) забезпечення зайнятості місцевого населення та добробуту місцевих територіальних громад; г) залучення інвестицій (зокрема, іноземних) у розвиток туристичної сфери; д) оптимальне використання природних, культурних, освітніх та історичних ресурсів з метою збереження природно-культурної та освітньо-культурної спадщини регіону.

Основними принципами управління територіальним розвитком туристичних підприємств є:

1) *сталий розвиток*, який передбачає баланс економічних, екологічних та соціальних інтересів;

2) *децентралізація* як реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, що забезпечує партнерство та залучення місцевих громад; в) *інтеграція* як взаємодія туристичних об'єктів з іншими галузями;

3) *інноваційність і цифровізація* щодо впровадження сучасних технологій у туристичну діяльність;

4) *комплексність* – передбачає цілісне та взаємопов'язане врахування всіх економічних, соціальних, екологічних, інфраструктурних і культурних аспектів розвитку туристичних територій.

Варто окремо зупинитися на окресленні культурних та пізнавальних (освітніх) особливостей територій із привабливим туристичним кліматом.

1. Культурні особливості:

а) історико-культурна спадщина (пам'ятки архітектури – замки, фортеці, храми, палаци; археологічні пам'ятки; історичні музеї та заповідники);

б) традиції та звичаї місцевого населення (народні обряди, ремесла, фольклор; кухня та гастрономічні особливості; свят-

кування та фестивалі, що формують культурну ідентичність);

в) мистецтво та творчість (театри, галереї, концертні зали; сучасні культурні практики – вуличне мистецтво, музичні події; креативні індустрії як складова туристичної привабливості).

2. Пізнавальні (освітні) особливості:

а) екскурсійно-освітній потенціал (пізнавальні маршрути – історичні, культурні, етнографічні, релігійні; науково-популярні музеї – природні, технічні, етнографічні);

б) навчально-туристична інфраструктура (освітні центри, культурні інституції, які організовують воркшопи, лекції, майстер-класи; університети та наукові установи, які співпрацюють із туристичною сферою – літні школи, стажування);

в) екотуризм і науковий туризм (заповідники, національні парки з освітніми програмами; науково-дослідні станції, які приймають туристів для участі у дослідженнях – birdwatching, геологічні, спелеологічні чи ботанічні маршрути);

г) формування міжкультурного діалогу (інтерактивні практики – етнографічні села, культурні фестивалі з елементами навчання; знайомство з мовами, літературою, філософією різних регіонів).

3. Синергія культурних і пізнавальних аспектів у контексті туристичної привабливості територій. Території з привабливим туристичним кліматом поєднують *естетичну привабливість* (архітектура, мистецтво, природа) з *освітньою функцією* (розвиток світогляду, міжкультурних компетентностей, наукових знань). Це робить їх центром *культурно-освітнього туризму*, що сприяє як економічному розвитку, так і збереженню спадщини.

Таблиця 1

Культурні особливості	Приклади
Історико-культурна спадщина (пам'ятки архітектури – замки, фортеці, храми, палаци; археологічні пам'ятки; історичні музеї та заповідники)	Кам'янець-Подільська фортеця, Замок Паланок (м. Мукачеве), Головна дзвіниця Києво-Печерської лаври, палац Чесновських-Вороніних (Тернопільська обл.), палеолітична стоянка у Меджибожі (Хмельницька обл.), Національний музей Тараса Шевченка, Національний природний парк «Подільські Товтри» (Хмельницька обл.).
Традиції та звичаї місцевого населення (народні обряди, ремесла, фольклор; кухня та гастрономічні особливості; святкування та фестивалі, що формують культурну ідентичність)	Народний обряд на Івана Купала; ремесла – писанкарство, плетіння, гончарство, іконопис та ін.; фольклор – народні казки і легенди, танці і співанки, балади, прикмети, прислів'я, приказки та ін.; феномен української кухні в тому, що вона водночас і цілісна, і має регіональну різноманітність (страви – борщ, вареники, сало, різдвяна кутя, паска з крашанками та ін.); фестивалі: гастрономічні (Галицька дефіляда), етнографічні (Сорочинський ярмарок), історичні (Середньовічний Хотин).
Мистецтво та творчість (театри, галереї, концертні зали; сучасні культурні практики – вуличне мистецтво, музичні події; креативні індустрії як складова туристичної привабливості)	Одеський національний академічний театр опери та балету; Український музей сучасного мистецтва; Львівський органний зал; вулична інсталяція, вуличне малювання (мурали) та ін.).

Пізнавальні (освітні) особливості	Приклади
Екскурсійно-освітній потенціал (пізнавальні маршрути – історичні, культурні, етнографічні, релігійні; науково-популярні музеї – природні, технічні, етнографічні)	<i>Пізнавальні маршрути</i> : історичні (Холод-ний Яр), культурні (Музична мапа Чернівців), етнографічні (Музей «Пирого-во»), релігійні (Почаївська Лавра); науково-популярні музеї – природні (Національний науково-природничий музей НАН України), технічні (Музей космонавтики імені С.П.Корольова, м. Житомир), етнографічні (Музей писанкового розпису, м. Коломия).
Навчально-туристична інфраструктура (освітні центри, культурні інституції, які організовують воркшопи, лекції, майстер-класи; університети та наукові установи, які співпрацюють із туристичною сферою – літні школи, стажування)	<i>Освітні центри</i> («Донбас-Україна»); культурні інституції (Мистецький Арсенал); університети та наукові установи (літні школи – Мала академія наук, стажування – в Україні та закордоном).
Екотуризм і науковий туризм (заповідники, національні парки з освітніми програмами; науково-дослідні станції, які приймають туристів для участі у дослідженнях – birdwatching, геологічні, спелеологічні чи ботанічні маршрути)	<i>Заповідники</i> («Медобори»), національні парки (Карпатський), науково-дослідні станції (Вінницька лісова науково-дослідна станція), маршрути (геологічні – Протяті Камені, спелеологічні – печера Атлантида, ботанічні – Кременецький ботанічний сад).
Формування міжкультурного діалогу (інтерактивні практики – етнографічні села, культурні фестивалі з елементами навчання; знайомство з мовами, літературою, філософією різних регіонів)	<i>Етнографічні села</i> (готель-музей «Хутір Гоголя» с. Великі Сорочинці), культурні фестивалі («Республіка» м. Кам'янець-Подільський).

4. Інструменти та механізми управління. Серед інструментів та механізмів управління територіальним розвитком туристичних маршрутів та об'єктів можна виокремити таке.

✓ *Програмно-цільове планування* є одним із ключових принципів управління територіальним розвитком туристичних маршрутів та об'єктів. Цей підхід передбачає розроблення й реалізацію комплексних програм та планів розвитку туризму (стратегічних, тактичних, поточних), спрямованих на досягнення конкретних соціально-економічних та екологічних цілей у межах визначеної території. Застосування програмно-цільового підходу дозволяє оптимально поєднувати ресурси різних рівнів управління (державного, регіонального, місцевого) і бізнес-структур, забезпечуючи цільову спрямованість інвестицій та підвищення ефективності використання територіального потенціалу.

У контексті розвитку туристичних маршрутів та об'єктів програмно-цільове планування сприяє координації діяльності суб'єктів туристичної сфери, розвитку інфраструктури, формуванню привабливого туристичного іміджу регіону, а також створенню сприятливих умов для сталого зростання туристичного потоку. Ефективне використання цього принципу дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність туристичних маршрутів та об'єктів, а й забезпечити збалансований розвиток тери-

торій з урахуванням економічних, екологічних, соціокультурних та освітньо-культурних аспектів.

✓ *Державне та муніципальне стимулювання* передбачає комплекс заходів, спрямованих на активізацію інвестиційної діяльності, створення сприятливих умов для розвитку малого й середнього бізнесу в туристичній сфері, а також на підвищення привабливості територій для туристів. З боку держави та місцевих органів влади стимулювання може реалізовуватися через фінансові інструменти (пільгове кредитування, податкові пільги, гранти), інвестиційні програми, розвиток інфраструктури, підтримку проєктів державно-приватного партнерства. Крім того, важливу роль відіграють нормативно-правові механізми, які регламентують діяльність туристичних маршрутів та об'єктів та сприяють зниженню адміністративних бар'єрів. Завдяки державному та муніципальному стимулюванню формується сприятливий інвестиційний клімат, підвищується конкурентоспроможність територій і створюються умови для збалансованого розвитку туристичного сектору, що, своєю чергою, позитивно впливає на зайнятість населення та розвиток місцевих громад.

✓ *Державно-приватне партнерство* (ДПП) є одним із ефективних механізмів управління територіальним розвитком туристичних маршрутів та об'єктів. Його сутність полягає у поєднанні ресурсів,

компетенцій та відповідальності державних органів і приватного бізнесу для реалізації масштабних інфраструктурних і сервісних проєктів у туристичній сфері. Механізми ДПП передбачають різноманітні форми співпраці: концесії, оренду державного чи муніципального майна, спільне фінансування будівництва туристичних об'єктів, розвиток транспортної та інженерної інфраструктури, рекреаційних зон тощо. У рамках таких проєктів держава або муніципалітети можуть надавати земельні ділянки, пільгове оподаткування чи інвестиційні субсидії, тоді як бізнес забезпечує ефективне управління, інновації та додаткові інвестиції. Використання механізмів державно-приватного партнерства сприяє розвитку сучасної туристичної інфраструктури, підвищенню якості туристичних послуг, формуванню позитивного іміджу території та залученню додаткових туристичних потоків. Це, у свою чергу, стимулює економічне зростання регіонів і забезпечує довгострокові соціально-економічні вигоди як для громади, так і для держави.

✓ *Маркетинг території* виступає важливим принципом управління територіальним розвитком туристичних маршрутів та об'єктів, адже саме він визначає стратегію просування туристичних ресурсів і формування привабливого іміджу регіону. Основна мета територіального маркетингу полягає у створенні унікального бренду території, який відображає її конкурентні переваги, культурні, освітні та природні особливості, а також здатний приваблювати туристів, інвесторів і партнерів. Застосування принципу маркетингу території передбачає аналіз ринкових можливостей, визначення цільових аудиторій, розробку туристичних продуктів і комплексну комунікаційну політику. Важливим аспектом є формування позитивного туристичного іміджу через брендинг, рекламні кампанії, участь у міжнародних виставках, розвиток цифрових платформ і туристичних порталів. Ефективний маркетинг території сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних об'єктів, розвитку туристичної інфраструктури та активному залученню зовнішніх інвестицій. Як результат, посилюється економічний потенціал території, збільшується туристичний потік і створюються нові робочі місця, що забезпечує стаке соціально-економічне зростання регіону.

✓ *Інноваційні технології*. Їх впровадження є одним із ключових принципів сучасного управління територіальним розвитком туристичної сфери. Використання

інноваційних рішень дозволяє підвищувати якість туристичних послуг, оптимізувати управлінські процеси та створювати нові конкурентні переваги території. Інновації в туризмі охоплюють широкий спектр напрямів: цифровізацію управлінських процесів, бізнес-процесів, запровадження смарт-технологій у туристичну інфраструктуру, розвиток електронних платформ бронювання та онлайн-сервісів, використання Big Data для аналізу туристичних потоків, а також застосування технологій доповненої та віртуальної реальності для створення нових туристичних продуктів.

Завдяки впровадженню інноваційних технологій туристичні організації можуть більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, розширювати ринки збуту, удосконалювати маркетингові стратегії та оптимізувати витрати. На рівні територіального розвитку це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості регіону, створенню нових робочих місць у сфері інформаційних технологій та туризму, розвитку інтелектуального капіталу громади. Таким чином, інноваційні технології є не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й важливою умовою сталого розвитку туристичних територій у сучасних умовах глобальної конкуренції.

Незважаючи на значний туристичний потенціал багатьох регіонів України, існує низка *проблем та викликів*, що ускладнюють ефективне управління територіальним розвитком туристичної сфери. Серед них: а) недосконалість нормативно-правової бази; б) недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури; в) обмежене фінансування інноваційних проєктів; г) низький рівень підготовки кадрів, відтік кадрів та нестача кваліфікованих спеціалістів; ґ) незбалансоване навантаження на екосистеми та дотримання екологічної безпеки; д) глобальна конкуренція та зовнішні виклики (кризи, війни, пандемії, техногенні небезпеки).

Для забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств на територіальному рівні у перспективі необхідно:

- удосконалювати нормативно-правове регулювання туристичної діяльності;
- розвивати систему державно-приватного партнерства;
- залучати іноземні інвестиції та міжнародні гранти і допомогу;
- сприяти розвитку нових форм туризму як пріоритетних напрямів – сільського (агротуризм), екологічного (екотуризм), гастрономічного;

- підвищувати рівень кваліфікації фахівців туристичної сфери;
- активно впроваджувати цифровізацію управлінських процесів та технологій;
- підтримувати малі і середні підприємства у туристичній сфері та маркетингові інструменти просування територій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління територіальним розвитком туристичної сфери є важливим чинником підвищення ефективності використання туристичного потенціалу регіонів, стимулювання місцевого економічного розвитку та підвищення добробуту населення. В умовах глобальної конкуренції важливо забезпечити інтеграцію сучасних підходів до управління, залучати інноваційні інструменти та активізувати участь усіх зацікавлених сторін у розвитку туристичної галузі.

Подальшого розвитку потребують території з привабливим туристичним кліматом, які поєднують естетичну привабливість (архітектура, мистецтво, природа) з освітньою функцією (розвиток світогляду, міжкультурних компетентностей, наукових знань). Це сприяє становленню їх центрами культурно-освітнього туризму, забезпечує економічний розвиток і зберігає спадщину.

Список бібліографічних посилань:

- Івахненко, 2003 – Івахненко, С. (2003). Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту. Київ: Знання-прес. 348 с.
- Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vr>.
- Кифяк, 2003 – Кифяк, В.Ф. (2003). Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги – XXI. 300 с.
- Крайник, 2021 – Крайник, О. (2021). Управління розвитком територіальних громад у контексті сучасних викликів. *Економіка та суспільство*, 33: 49. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-49>.
- Краснова, Антонова, 2014 – Краснова, Ю.А., Антонова, А.В. (2014). Поняття та юридичні ознаки туризму в Україні. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 197(3): 132–140.
- Коляда, 2012 – Коляда, О.В. (2012). Туристична сфера як пріоритетний напрям діяльності малого бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*, 1(7): 59–64.
- Ладунка, Рибалка, 2017 – Ладунка, І.С., Рибалка, Т.М. (2017). Особливості економічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*, 13: 562–565.
- Мальська, Худо, 2007 – Мальська, М.П., Худо, В.В. (2007). Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 424 с.
- Саєнко, Папаїка, 2005 – Саєнко, Г., Папаїка, О. (2005). На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії: монографія. Донецьк: Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 928 с.
- Сардак, 2012 – Сардак, О.В. (2012). Управління персоналом-маркетингом: теорія та методологія: дис. ... д-ра екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк: Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 408 с.
- Шамара, 2016 – Шамара, І.М. (2016). Теоретичні підходи до визначення поняття туризм, його сутність та роль на сучасному етапі. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Краєзнавство. Туризм»*, 5: 167–170.
- Шуплат, 2015 – Шуплат, О.М. (2015). Формування поняття «туризм» у сучасній економічній науці. *Ефективна економіка*, 12: 52.
- Гончаров та ін., 2008 – Гончаров, В.М., Додонов, О.В., Кириченко, І.А. та ін. (2008). Управління персоналом: конспект лекцій: навчальний посібник. Донецьк: СПД Купріянов В.С. Ч. 1. 148 с.

References:

- Ivakhnenkov, S. (2003). Information technologies in the organization of accounting and auditing. Kyiv: Znan-
nia-press. 348 p. [in Ukr.].
- On Tourism: the Law of Ukraine dated 15.09.1995 № 324/95-VR (with amendments and supplements). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vr> (date of access: 15.07.2025). [in Ukr.].
- Kyfiak, V.F. (2003). *Organization of tourism activity in Ukraine*. Chernivtsi: Knyhy – XXI. 300p. [in Ukr.].
- Kraynyk, O. (2021). Managing the development of territorial communities in the context of modern challenges. *Economy and Society*, 33: 49. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-49>. [in Ukr.].
- Krasnova, Yu.A., & Antonova, A.V. (2014). Concept and legal features of tourism in Ukraine. *Scientific Bulletin of the National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine*, 197(3): 132–140. [in Ukr.].
- Koliada, O.V. (2012). Tourism as a priority area of small business activity. *Economics. Management. Innovations*, 1(7): 59–64. [in Ukr.].
- Ladunka, I.S., Rybalka, T.M. (2017). Peculiarities of economic management of an enterprise. *Economics and Society*, 13: 562–565. [in Ukr.].
- Malska, M.P., Khudo, V. V. (2007). *Tourism business: theory and practice*. Kyiv: Center for Educational Literature. 424 p. [in Ukr.].
- Saienko, H., Papaika, O. (2005). On the way to sustainable economic development: economic mechanism of interaction: monograph. Donetsk: Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tuhun-Baranovskyi. 928 p. [in Ukr.].
- Sardak, O.V. (2012). Human Resources Marketing Management: Theory and Methodology: Thesis of Doctor Science in Economics. Donetsk: Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tuhun-Baranovskyi. 408 p. [in Ukr.].
- Shamara, I.M. (2016). Theoretical Approaches to Defining the Concept of Tourism, Its Essence and Role at the Present Stage. *Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University. Series «International Relations. Economics. Local History. Tourism»*, 5: 167–170. [in Ukr.].
- Shuplat, O.M. (2015). Formation of the concept of «tourism» in modern economic science. *Effective economics*, 12: 52. [in Ukr.].
- Goncharov, V.M., Dodonov, O.V., Kyrychenko, I.A. et al. (2008). Personnel management: lecture notes: teaching aids. Donetsk: Publisher Kupriianov V.S.. Part 1. 148 p. [in Ukr.].

SHOROBURA Inna

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Rector,
Khmelnyskyi Humanitarian-Pedagogical Academy

BINYTSKA Olena

Ph.D in Economy, Associate Professor, Vice-Rector for Economic Affairs,
Khmelnyskyi Humanitarian-Pedagogical Academy

HALUS Oleksandr

Doctor Sciences of Pedagogy, Professor, Vice-Rector for Research,
Khmelnyskyi Humanitarian-Pedagogical Academy

MANAGEMENT OF TERRITORIAL DEVELOPMENT OF CULTURAL AND EDUCATIONAL TOURISM

Summary. The article analyzes the essence and significance of managing the territorial development of cultural and educational tourism. It emphasizes that in modern conditions, tourism in many countries of the world is one of the most dynamic sectors of the world economy, which contributes to the development of territories, job creation, and the formation of a positive image of regions. Effective management of the territorial development of cultural and educational tourism is a guarantee of sustainable growth of the regional economy and increasing the competitiveness of the national tourism product. The essence of the main concepts and terms of the problem under study is clarified: management, tourism, territorial development management, cultural and educational tourism. The names of scientists who studied the stated problem in their works are given.

The essence of the management of the territorial development of the tourism sector, in particular, of cultural and educational tourism facilities, is revealed. Management in the context of tourism is considered as a system of measures aimed at the rational use of resources to achieve economic, social, environmental and cultural and educational goals. In the field of tourism, it covers the planning, organization, motivation and control of the activ-

ities of tourism organizations, taking into account the specifics of the territory.

The main tasks, principles (sustainable development, decentralization, integration, innovation, complexity), tools and mechanisms (program-targeted planning, state and municipal incentives, mechanisms of public-private partnership, territory marketing, innovative technologies) of economic management of territorial development of tourism enterprises have been identified. In the context of global competition, it is important to ensure the integration of modern approaches to management, to involve innovative tools and to activate the participation of all stakeholders in the development of the tourism industry. Territories with an attractive tourist climate that combine aesthetic appeal (architecture, art, nature) with an educational function (development of worldview, intercultural competences, scientific knowledge) require further development. This contributes to their becoming centers of cultural and educational tourism, ensures economic development and preserves heritage.

Keywords: management; territorial development; tourist facilities; tourist infrastructure; sustainable development; cultural and educational tourism.

Одержано редакцією 02.09.2025
Прийнято до публікації 14.08.2025