

сервісів доставки, що мінімізує переміщення. Підвищується необхідність надання прозорої та достовірної інформації щодо термінів придатності, складу та умов зберігання продукту.

В сучасних умовах, коли поведінка українського споживача на ринку хлібопекарської продукції змінюється, особливого значення набуває дослідження того, як саме покупець проходить шлях від усвідомлення потреби до здійснення покупки. Використання елементів брендингу, ефективна взаємодія зі споживачем на кожному етапі цього шляху, а саме формування точок дотику з брендом, дозволяють підприємствам точніше відповідати на змінені очікування та емоції споживачів, забезпечувати їх комфорт і формувати позитивний досвід у довгостроковій перспективі. Моделювання поведінки споживачів, яке включає аналіз факторів впливу, психологічних характеристик, поведінкових особливостей та побудову карти шляху стають необхідними для адаптації маркетингових стратегій у період підвищеної нестабільності. Такий підхід відкриває додаткові можливості для задоволення актуальних потреб споживачів, сприяє зміцненню конкурентних позицій виробників хлібопекарської продукції, сприяє розширенню їх потенціалу та забезпечує сталий розвиток навіть за умов ринкових викликів.

### Список використаних джерел

1. Басістий Р. К., Савчик А. В. Вплив омнікальності на форматування Customer Journey у диджитал маркетингу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., 25 квіт. 2024 р. Київ, 2024. С. 38
2. Євсейцева О. С., Потєха Д. С. Аналіз поведінки споживача методом «мапа подорожі споживача». *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 52–54.
3. Легеза Д. С., Сокіл Я. С., Куліш Т. В. Поведінка споживачів на ринку борошна в країнах Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № (105). С. 43–50. [https://doi.org/10.26642/jen-2023-3\(105\)-43-50](https://doi.org/10.26642/jen-2023-3(105)-43-50)
4. Мельник О. І. Методологічні підходи до застосування Customer Journey Map для формування лояльності споживачів підприємств малого бізнес. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 62–68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28>
5. Tueanrat Y., Papagiannidis S., Alamanos E. Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*. 2021, Vol. 125. P. 336–353.

УДК 338.48:658.8

## СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ В МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

**Мамотенко Д. Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7945-8628>

**Цвілій С. М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-6238>

У контексті війни в Україні, яка триває з лютого 2022 р., туристична індустрія зазнає серйозних структурних змін і значних втрат. За даними UHRA (Українська асоціація готелів і курортів) обсяги в'їзного туризму в Україні впали приблизно на 85 % через війну. Падіння

призвело до значного скорочення доходів туристичного сектору, оскільки велика частина заробітку раніше надходила від іноземних гостей.

UNESCO оцінила збитки в секторі культури та туризму в Україні на майже 3,5 млрд доларів. У ці збитки входять пошкоджені об'єкти культурної спадщини, туристичні споруди, втрати в художніх колекціях. За прогнозами UNESCO, для їх відновлення протягом 10 років потрібно 9 млрд доларів інвестицій [1]. Згідно з доповіддю ООН та уряду України загальні втрати сектора культури та туризму становлять 19,6 млрд доларів. Чисті втрати доходів від туризму – 9,9 млрд доларів. [2]. 900 історико-культурних об'єктів в Україні пошкоджені і зруйновані внаслідок військових дій [3]. Військові дії підвищують невизначеність для інвесторів у туристичні проєкти: руйнування туристичної і культурної інфраструктури, ризики безпеки і витрати на реконструкцію знижують привабливість для інвестування. Частина готелів і туристичних підприємств у зонах бойових дій призупинила роботу чи перейшла до волонтерської діяльності [4]. Велика частина проєктів з відновлення потребуватиме державного і міжнародного фінансування, що вимагає чітких стратегічних маркетингових і управлінських рішень. Наявність активного конфлікту і атаки на інфраструктуру туризму формує високий рівень занепокоєння серед потенційних іноземних туристів щодо безпеки, що стримує повернення іноземного потоку [5]. Руйнування культурних пам'яток України й їх відновлення після війни можуть впливати на бренд територій, потребуючи стратегій репрезентації, які враховують досвід та перспективу відродження.

Водночас зростає внутрішній попит. За даними [6] влітку 2025 року потік українських туристів зріс на 70 % щодо літа 2024 р., що є позитивним сигналом для ринку. Міжнародні практики маркетингу в поєднанні з поточними тенденціями відновлення туристичного сектору в Україні можуть стати основою стратегії, яка сприятиме стабільному економічному зростанню, розвитку регіонів і формуванню туристичної ідентичності на новому етапі. Аналіз досвіду дозволило розробити модель стратегічного маркетингу розвитку туристичної території (рис. 1).

Методологічний апарат стратегічного маркетингу туристичної території в умовах повоєнного відновлення ґрунтується на системному, діагностичному та стейкхолдерно-орієнтованому підходах: UNWTO Tourism Development Framework 2030 [7], EU Tourism Transition Pathway (2022) [8], OECD Tourism Trends and Policies (2024) [9]. В їх основі є концепція «smart, resilient & regenerative tourism» – розумного, стійкого та відновного туризму, що формує інтегративну рамку для управління туристичною екосистемою територій (перебувають у трансформації).

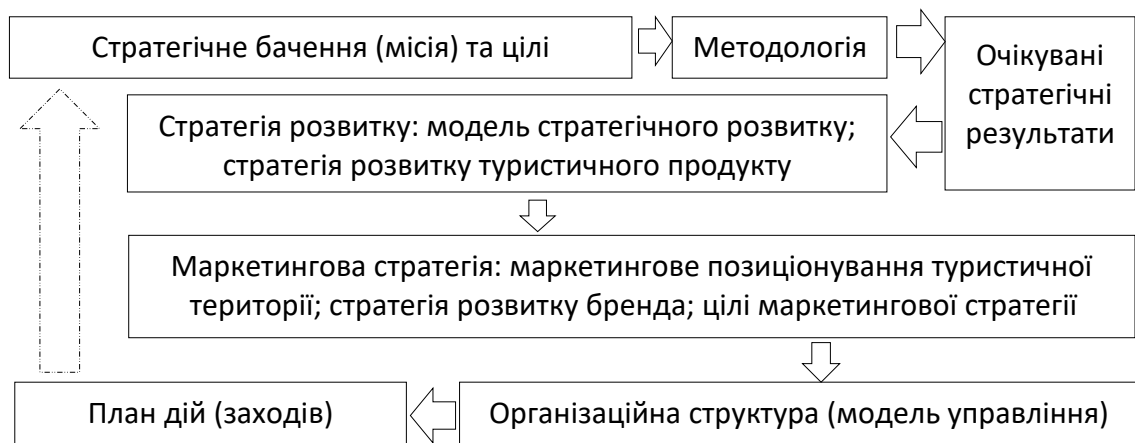


Рис. 1. Стратегічний маркетинг в моделі розвитку туристичної території

Джерело: складено авторами

У свою чергу, процес стратегічного планування включає послідовну реалізацію комплексу наступних аналітичних процедур. По-перше, ситуаційний аналіз туристичної території, який поєднує: 1) кількісний аналіз туристичних потоків, інфраструктурної

забезпеченості, інвестиційної активності; 2) segment-by-segment analysis (аналіз мікросегментів за моделлю профільних ринкових кластерів); SWOT-, PESTEL-, а також GAP-діагностику відповідно до стандартів UNWTO (2023) [10]. По-друге, аналіз глобальних і регіональних трендів за методологією trend foresight, рекомендованою OECD: цифровізація сервісів, зростання ролі безпеки подорожей, орієнтація на low-carbon tourism, розвиток локальних екосистем гостинності, трансформація попиту в умовах криз [9]. По-третє, формування багаторівневої стратегічної моделі та дорожньої карти (Strategic Action Plan), що корелює з вимогами ЄС до стійкості туристичних територій [11]. По-четверте, вибір стратегії розвитку туристичного продукту, що базується на принципах диверсифікації, адаптивності та унікальності, згідно з підходами Regenerative Tourism Model. По-п'яте, розроблення маркетингової, бренд-стратегії, які формують засади довгострокового позиціонування території; відповідність структурі [12]. По-шосте, залучення зацікавлених сторін є обов'язковим елементом стратегічного циклу, що узгоджується з принципом participatory governance, закріпленим у [8]. До цього блоку входять: 1) первинні опитування представників місцевої громади (оцінка соціальної готовності, спроможності сервісів); 2) опитування міжнародних експертів і учасників ринку туризму щодо потенціалу реінтеграції України у глобальні туристичні ланцюги після війни; 3) глибинні інтерв'ю (in-depth interviews) з управлінцями, підприємцями, інвесторами; 4) семінари, фасилітовані сесії та stakeholder workshops; 5) співпраця з локальними лідерами і представниками інших секторів (креативні індустрії, культура, IT).

У відповідності до [7] визначено такі пріоритетні напрями продуктового розвитку: 1) діловий туризм (Business Tourism) – MICE-події, форуми, центри ділової активності; 2) культурний туризм (Cultural Heritage Tourism); 3) туризм досвіду (Experience & Transformational Tourism) – автентичність, локальні практики, slow tourism; 4) транспортно-доступні тури одного дня (Day-trip Tourism) – адаптовані до умов воєнного часу.

Регіонами країни розвиток туризму визначається як пріоритетне завдання територіального маркетингу [13]. Положення відображені у цільових програмах розвитку туризму регіонів. У більшості областей України розроблено відповідні стратегії. Регіони з історичними передумовами розвитку туризму та багаті на природні і культурні ресурси, стали лідерами в становленні територіального маркетингу, при цьому визначаючи унікальний досвід. Стратегічні документи, що інтегрують підходи «smart specialisation (S3)» [14] визначають підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту областей, розвиток різних видів туризму, актуалізацію пропозицій, створення сучасної інфраструктури, позитивного іміджу та бренду. Ключові акценти регіональних стратегій: 1) створення конкурентоспроможного туристичного продукту; 2) диверсифікація сегментів туризму; 3) модернізація та відновлення інфраструктури; 4) формування позитивного іміджу та сталого бренду території; 5) інтеграція в європейський туристичний простір згідно з EU Tourism Transition Pathway.

#### Список використаних джерел

1. Ukraine: UNESCO estimates the damage to culture and tourism after 2 years of war at \$3.5 billion. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion> (дата звернення 03.12.2025).
2. UKRAINE Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>. (дата звернення 30.11.2025).
3. Culture and tourism in Ukraine lost more than \$19.6 billion due to war. UNN. URL: <https://unn.ua/en/news/culture-and-tourism-in-ukraine-lost-more-than-dollar196-billion-due-to-war-shmyhal> (дата звернення 02.12.2025).
4. Цвілій С. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському геоeкономічному просторі. *Зб. наук. праць ТДАТУ ім. Дмитра Моторного*. 2024. № 1. С. 57–69. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7>

5. Tourism during the war – how Russian, Ukrainian and European tourism changed. URL: <https://www.oconomus.hu/en/analyses/tourism-during-the-war-how-russian-ukrainian-and-european-tourism-changed/> (дата звернення 01.12.2025).
6. Повертаємося до подорожей. В Україні зафіксовано зростання туристичного потоку на 70%. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/join-up-ukrajina-turistichnyy-potik-zris-na-70-ta-novi-napryamki-u-2025-50541529.html> (дата звернення: 05.12.2025).
7. Tourism in the 2030 Agenda. UNWTO. URL: <https://www.untourism.int/tourism-in-2030-agenda> (дата звернення 29.11.2025).
8. Publications Office of the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/678c08ab-bc06-11ee-b164-01aa75ed71a1> (дата звернення 30.11.2025).
9. OECD Tourism Trends and Policies 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024\\_80885d8b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html) (дата звернення 28.11.2025).
10. UN Tourism Confirms New Secretary-General. URL: <https://www.untourism.int/> (дата звернення 29.11.2025).
11. Transition Tourism Pathway: The European Commission's Vision for 2030. URL: <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/ttp-reports/transition-tourism-pathway-european-commissions-vision-2030> (дата звернення 02.12.2025).
12. Policy and Destination Management. UNWTO. URL: <https://www.untourism.int /destination-management> (дата звернення 01.12.2025).
13. Цвілій С. Стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму України в постконфліктному періоді. *Зб. наукових праць НУК імені адмірала Макарова*. 2025. № 2(500). С. 332 – 343. [https://doi.org/10.15589/znp2025.2\(500\).44](https://doi.org/10.15589/znp2025.2(500).44)
14. But T., Mamotenko D. Management Increasing the economic development of the EU countries through the implementation of the “Smart City” concept. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Vol. 1, no. 31. P. 27–37. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-03>

**УДК 005.21:631.1]:355.018**

## **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЇХ ПОВОЄННОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ**

**Макаренко П. М.**

доктор економічних наук, професор,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8967-9122>

**Михальчук О. В.**

аспірант  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8461-4268>

Повоєнне відновлення українського аграрного сектору вимагає не косметичних правок, а фундаментального переосмислення моделей розвитку. Війна стала стрес-тестом, що оголив системні слабкості: надмірну залежність від фізичної логістики, вразливість виробничих ланцюгів, недосконалість управління ризиками, низький рівень технологічної інтегрованості. У цих умовах управління стратегічними змінами перетворюється на базовий механізм виживання й подальшої модернізації аграрних підприємств.

Сучасні агропідприємства змушені працювати в «тумані невизначеності», де без стратегічних змін неможливо забезпечити конкурентоспроможність, стійкість і адаптивність.