

УДК 338.48:658.012

DOI: 10.31651/2076-5843-2025-3-248-256

**СКІДАНОВ Олексій Анатолійович**

аспірант кафедри туризму і готельно-ресторанної справи,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: 0000-0001-7178-1762

[alexeyskidanov0@gmail.com](mailto:alexeyskidanov0@gmail.com)

## **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН У ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ (теоретичні та методичні засади)**

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні підходи та методичні засади формування й розвитку організаційно-економічних відносин між суб'єктами туристичної сфери. Визначено сутність і структуру організаційно-економічних відносин як системи взаємозв'язків, що виникають у процесі створення, розподілу та споживання туристичного продукту. Проаналізовано основні форми цих відносин: конкурентні, коопераційні, кластерні, мережеві та інтеграційні. На основі системного підходу запропоновано методичну модель формування ефективних організаційно-економічних відносин, що враховує інтереси усіх стейкхолдерів, фактори макро- та мікросередовища, а також інструменти інституційної підтримки. Обґрунтовано, що розвиток цих відносин є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій, забезпечення сталого розвитку та стійкості галузі до кризових явищ.*

***Ключові слова:** організаційно-економічні відносини, туристична сфера, суб'єкти господарювання, кооперація, туристичні кластери, конкурентоспроможність.*

**Постанова проблеми.** Сучасна туристична індустрія функціонує як надзвичайно складна, динамічна та взаємозалежна система, де успіх окремого суб'єкта неможливий без ефективних взаємозв'язків із численними партнерами. Формування та розвиток організаційно-економічних відносин (ОЕВ) виступає ключовим аспектом конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і цілих туристичних дестинацій. Актуальність наукового осмислення цієї проблеми посилюється під впливом низки викликів глобального та локального характеру.

По-перше, це глобальні кризи та невизначеність. Пандемія COVID-19, геополітична нестабільність, економічні потрясіння, військові конфлікти продемонстрували вразливість суб'єктів туристичної сфери. Відновлення та забезпечення стійкості туристичної галузі вимагає побудови гнучких, адаптивних мереж взаємодії, здатних до швидкої консолідації ресурсів, інформації та зусиль для подолання зовнішніх шоків. ОЕВ стають механізмом ризик-менеджменту та колективного виживання.

По-друге, це загострення конкуренції на світовому ринку. Суб'єкти туристичної сфери змагаються не тільки за потік туристів, але й за інвестиції, кваліфіковані кадри та інноваційні рішення. Перевагу отримують не окремі готелі чи туроператори, а цілісні екосистеми (кластери), що здатні пропонувати комплексні, якісні послуги. Ефективні ОЕВ, засновані на синергії та кооперації, є основним джерелом формування унікальних конкурентних переваг.

По-третє, це вимоги сталого розвитку. Балансування економічних, соціальних та екологічних цілей можливе лише через узгоджену дію всіх суб'єктів туристичної сфери: від місцевих громад і малого бізнесу до великих корпорацій та органів влади. Формування ОЕВ, що інтегрують принципи сталого розвитку, стає умовою ефективності туризму та його довгострокового розвитку.

По-четверте, технологічна та цифрова трансформація. Поява платформ, блокчейну, штучного інтелекту та Big Data кардинально змінює логіку бізнес-процесів і комунікації, створює нові можливості для побудови прозорих, ефективних ланцюжків взаємодії. Потреба у переосмисленні ОЕВ у цифровому середовищі є нагальною.

Незважаючи на широке висвітлення у науковій літературі окремих аспектів взаємодії (кластери, мережі, публічно-приватне партнерство), проблема полягає у відсутності цілісного теоретико-методичного підходу до формування та розвитку ОЕВ як динамічної системи, адаптованої до викликів сьогодення. На практиці спостерігається суттєва суперечність між об'єктивною необхідністю глибокої кооперації для досягнення синергії та переважно фрагментарним, стихійним, а часто й суто конкурентним характером взаємодії суб'єктів туристичної сфери.

Таким чином, актуальною науково-практичною проблемою є розрив між потенціалом, який несуть у собі розвинуті організаційно-економічні відносини (стійкість, конкурентоспроможність, інноваційність), та їх недостатньо ефективною реалізацією в діяльності суб'єктів туристичної сфери. Це зумовлює необхідність розробки комплексної методики, яка б: інтегрувала економічні, соціальні, екологічні інтереси суб'єктів туристичної сфери; враховувала вплив зовнішніх динамічних факторів; пропонувала конкретні інструменти та етапи трансформації відносин; забезпечувала механізми моніторингу та адаптації цих відносин у часі.

Подолання цієї проблеми є ключовим фактором переходу туристичної сфери на новий якісний рівень розвитку, що ґрунтується на співпраці, інноваціях та спільному створенні якісних туристичних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування та розвиток організаційно-економічних відносин (ОЕВ) у туристичній сфері перебуває у центрі уваги вітчизняних та зарубіжних науковців через визначальну роль цих відносин у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів туристичної сфери та стійкості галузі в умовах динамічних змін. Огляд сучасних наукових джерел дозволяє виокремити кілька ключових концептуальних напрямів дослідження даної тематики.

Перший напрямок ґрунтується на кластерній теорії та теорії конкурентних переваг. Фундаментальні праці М. Портера (1998, 2000, 2006) щодо кластерів та нової економіки конкуренції стали теоретичною основою для розуміння просторової організації туристичної діяльності, доводячи їхню роль як каталізатора інновацій та колективної ефективності.

Другий напрямок концентрується на мережевих структурах та альянсах. Роботи Tinsley & Lynch (2001) та Buhalis (2000) аналізують взаємодію суб'єктів туризму, зокрема малих та середніх підприємств, через призму формування стратегічних альянсів, франчайзингу та неформальних кооперативних мереж. Scott, Baggio & Cooper (2008) пропонують методологію соціального мережевого аналізу (SNA) як потужний інструмент для візуалізації та оцінки структури, щільності та централізації організаційно-економічних зв'язків у туризмі, надаючи дослідникам кількісний апарат для їх вивчення.

Третій напрямок розвивається в парадигмі сталого розвитку та стейкхолдерського управління. Дослідження Hall (2019) та Jamal & Camargo (2014) зосереджуються на необхідності побудови справедливих, інклюзивних та екологічно відповідальних відносин між усіма учасниками туристичної системи. Вони підкреслюють, що ефективні ОЕВ мають балансувати економічні цілі з соціальною відповідальністю та охороною навколишнього середовища.

Четвертий напрямок представлений системними та інституційними підходами у вітчизняній науковій школі. Праці таких українських дослідників, як С.І. Дорошенко, Т.О. Ткаченко, О.В. Любіцева, присвячені аналізу організаційно-економічних відносин в умовах трансформаційної економіки України. Вони розглядають ці відносини як складну систему, на яку впливають специфічні інституційні умови, рівень довіри, державна регуляторна політика та особливості розподілу прав власності.

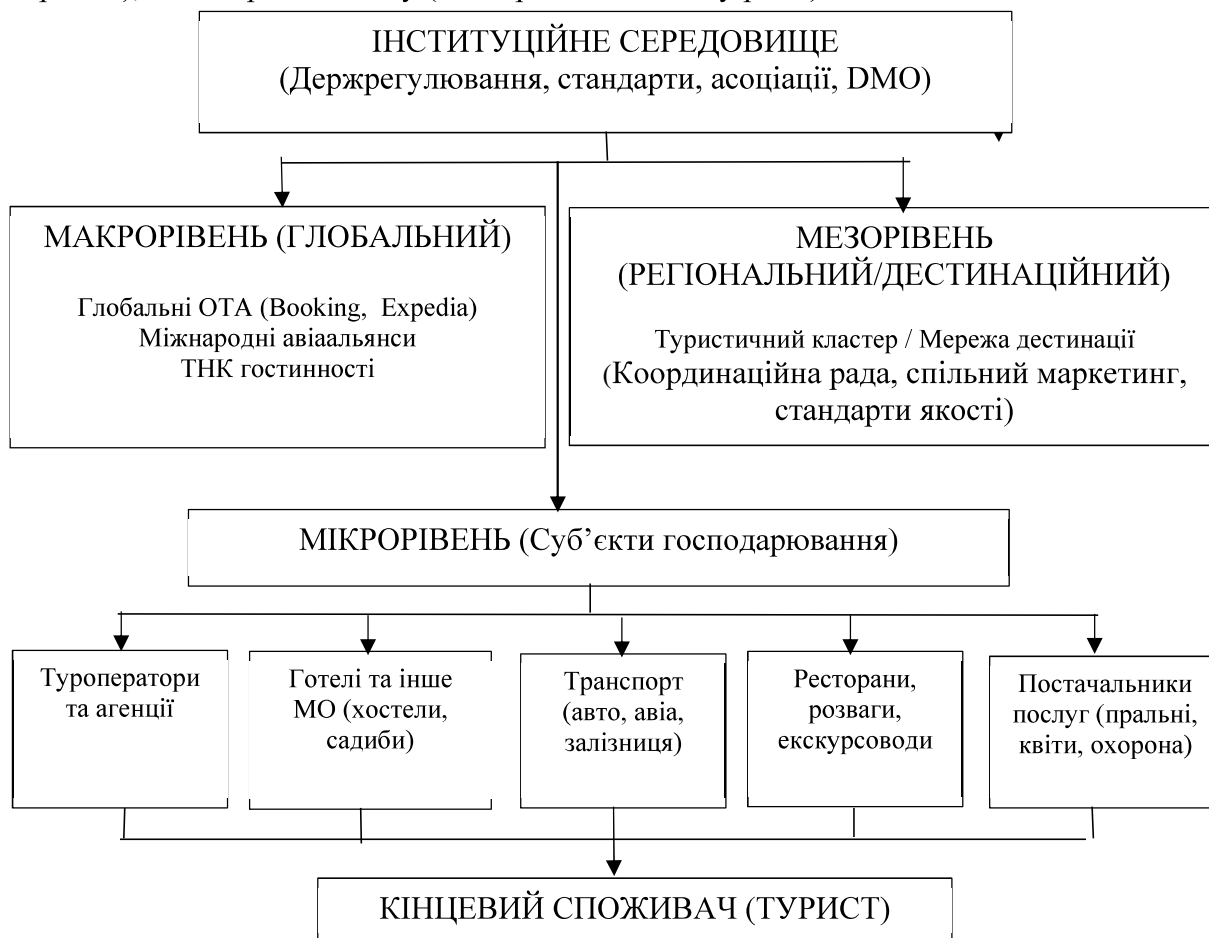
Незважаючи на значний обсяг накопичених знань, аналіз літератури виявляє певні прогалини. Існуючі дослідження часто концентруються на окремих аспектах (кластери, мережі, сталість) або описують окремі випадки, тоді як комплексна теоретико-методична модель цілеспрямованого формування та динамічного розвитку ОЕВ як цілісної системи залишається недостатньо розробленою.

Таким чином, актуальність даного дослідження полягає в подоланні цієї прогалини шляхом синтезу існуючих теорій та розробки цілісного методичного підходу до формування та розвитку ОЕВ, адаптованого до викликів сучасної туристичної індустрії: глобальної невизначеності, цифровізації та посилення вимог до сталого розвитку.

**Метою статті** є розробка теоретико-методичних засад формування та розвитку організаційно-економічних відносин між суб'єктами туристичної сфери, спрямованих на підвищення їх синергетичної ефективності та конкурентоспроможності destinations.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційно-економічні відносини (ОЕВ) в туристичній сфері сьогодні є складним гетерогенним утворенням, яке еволюціонує від простого визначення постачальник-споживач до поліцентричної системи взаємозалежності. Сучасний туристичний продукт формується в результаті узгодженої дії десятків суб'єктів: від локальних гідів-організаторів та власників малих селищних садиб до глобальних онлайн-туристичних агентств (ОТА), авіаперевізників і міждержавних організацій. Як зазначають дослідники, ключовою характеристикою таких відносин стала їхня мережева природа, де цінність створюється не ізольованими учасниками, а внаслідок їхньої взаємодії в рамках екосистеми [7, 8].

Концептуально, ОЕВ можна визначити як сукупність формалізованих та неформальних, контрактних та договірних зв'язків між автономними господарюючими суб'єктами, що виникають у процесі планування, виробництва, дистрибуції та споживання туристичного продукту з метою досягнення синергетичного економічного, соціального та екологічного ефекту. Структурно ці відносини можна відобразити за допомогою багаторівневої моделі (Рисунок 1), яка враховує як вертикальну (ланцюжок створення вартості), так і горизонтальну (кооперація на одному рівні) взаємодію.



**Рисунок 1 - Багаторівнева модель організаційно-економічних відносин у туристичній екосистемі destination**

*Джерело: власна розробка на основі [1, 7, 9]*

Ефективність ОЕВ безпосередньо впливає на ключові економічні показники дестинації. Згідно з дослідженням Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), дестинації з високим рівнем інтеграції та кооперації суб'єктів демонструють на 25-40% вищі темпи відновлення турпотoku після кризових явищ, а також більш високу середню тривалість перебування туриста [23]. У таблиці 1 наведено порівняльну характеристику основних форм ОЕВ, що ілюструє їх еволюцію та ефекти.

**Таблиця 1 - Характеристика основних форм організаційно-економічних відносин у туризмі**

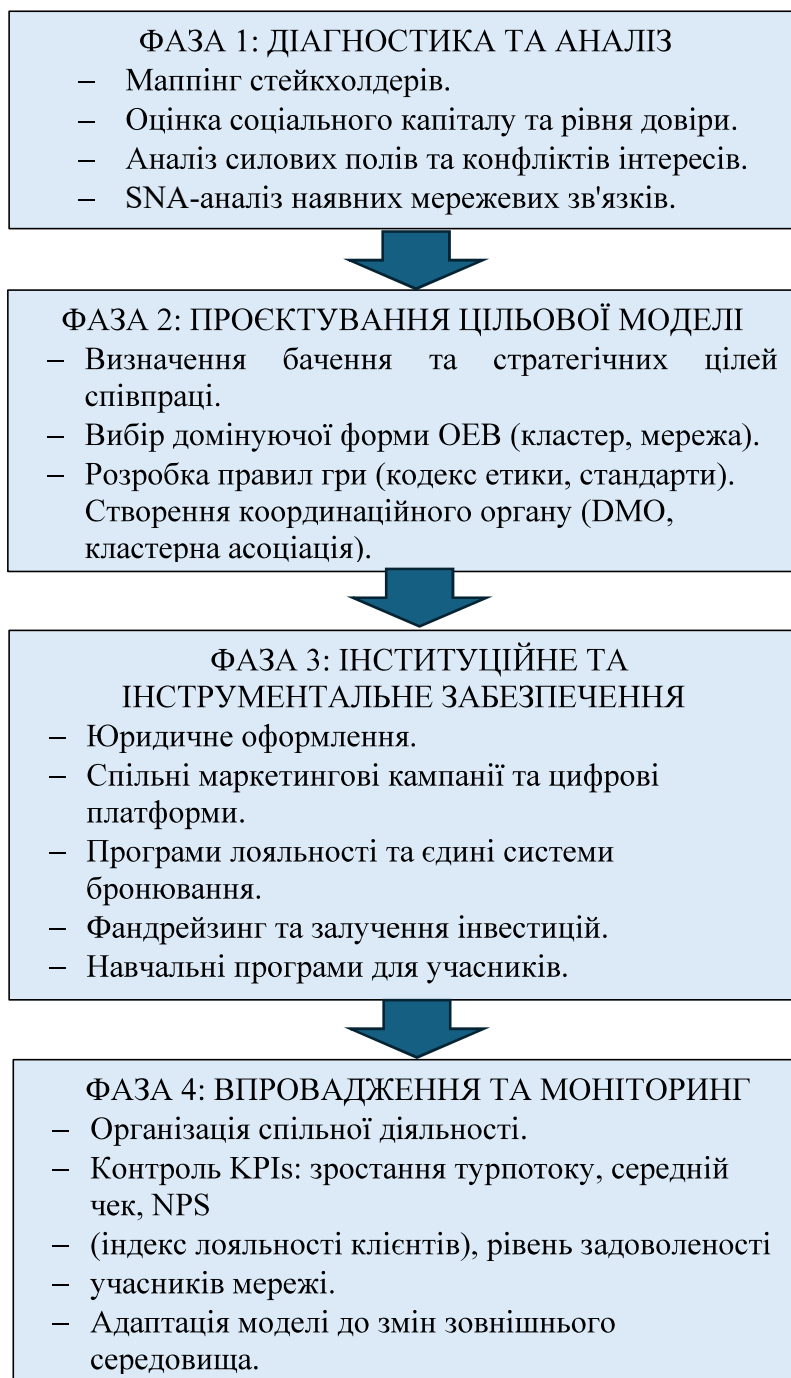
Форма ОЕВ	Ключова характеристика	Рівень довіри	Гнучкість	Синергетичний ефект	Приклад
<b>Конкурентні</b>	Незалежність суб'єктів, боротьба за ринкову частку	Низький	Висока	Відсутній	Незалежні готелі однієї категорії в межах курорту.
<b>Коопераційні</b>	Добровільні угоди для досягнення конкретної цілі	Середній	Середня	Обмежений	Об'єднання туроператорів для замовлення чартерного рейсу.
<b>Мережеві</b>	Децентралізовані, ґрунтуються на соціальному капіталі та взаємодоповненні	Високий	Висока	Значний	Асоціація сільського зеленого туризму.
<b>Кластерні</b>	Географічна концентрація взаємопов'язаних компаній і установ	Високий	Середня	Максимальний	Туристичний кластер Карпат (готелі, лижні траси, СПА, виробники сиру).
<b>Інтеграційні</b>	Об'єднання у єдину корпоративну структуру (вертикальна/горизонтальна інтеграція)	Високий (формалізований)	Низька	Високий (за рахунок контролю)	Агрохолдинг, що об'єднує готель, ферму, ресторан та туропідрозділ.

*Джерело: власна розробка на основі [2, 5, 6, 10]*

Сьогодні найбільший практичний інтерес представляє перехід від фрагментованих або суто конкурентних відносин до кооперативно-мережових моделей, особливо в формі туристичних кластерів. Аналіз успішних європейських дестинацій (наприклад, австрійський регіон Тіроль, іспанська Коста-Брава) показує, що саме кластерна організація дозволяє краще адаптуватися до викликів. Під час пандемії COVID-19 кластери завдяки налагодженій внутрішній комунікації та спільній лобіюючій силі швидше отримували державну підтримку та розробляли єдині протоколи безпеки, що дозволило їм відновитися на 3-4 місяці раніше, ніж некластеризованим територіям [15, 24].

Однак формування таких відносин є не стихійним, а керованим процесом, що потребує відповідної методики. На основі синтезу системного та мережевого підходів [3, 4, 12] пропонується циклічна методична модель (Рисунок 2), що включає чотири взаємопов'язані фази.

Критичним елементом успіху на Фазі 1 є оцінка соціального капіталу. Дослідження в українських карпатських дестинаціях показує, що рівень довіри між приватним бізнесом та органами місцевого самоврядування часто не перевищує 30-40%, що є серйозним бар'єром для глибокої кооперації [19]. Тому без попередньої роботи з нарощування соціального капіталу через прозорість, комунікацію та спільні некомерційні проекти будь-які спроби створити формальний кластер приречені на поверхневий характер.



**Рисунок 2 - Циклічна методична модель формування та розвитку ОЕВ**

*Джерело: власна розробка на основі [11, 13, 17, 18]*

На Фазі 3 все більшого значення набувають цифрові інструменти. Дані свідчать, що дестинації з інтегрованою цифровою платформою для управління бронюваннями, маркетингом та комунікацією між учасниками (наприклад, платформи типу «Visit Finland») збільшують пряме онлайн-бронювання на 15-25%, знижуючи залежність від глобальних онлайн-турагенцій (ОТА) та збільшуючи маржинальність для локальних бізнесів [25, 26].

Таким чином, формування та розвиток ОЕВ слід розглядати не як одноразовий акт, а як безперервний стратегічний процес управління суб'єктами туристичної сфери. Запропонована циклічна модель дозволяє системно підійти до цього процесу, інтегруючи

інтереси суб'єктів туристичної сфери, інституційні механізми та інструменти оцінки ефективності для досягнення стійкої конкурентоспроможності.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило теоретично обґрунтувати та методично структурувати підхід до формування та розвитку організаційно-економічних відносин (ОЕВ) у туристичній сфері. Головним висновком є те, що ОЕВ слід розглядати не як пасивний результат ринкової діяльності, а як об'єкт стратегічного управління, який потребує цілеспрямованого формування та постійного розвитку задля досягнення колективних конкурентних переваг суб'єктів туристичної сфери.

Сутність ОЕВ у туризмі виходить за межі двосторонніх контрактних угод, охоплюючи багаторівневу систему формальних і неформальних зв'язків між усіма учасниками туристичного бізнесу: від глобальних платформ та інституцій середовища до місцевих підприємств та громад [1, 7, 9].

Запропонована циклічна модель, що включає фази діагностики, проектування, інституційного забезпечення та моніторингу, є універсальним каркасом для управління змінами в ОЕВ. Критично важливим на початковому етапі виступає оцінка соціального капіталу та рівня довіри, оскільки саме вони є фундаментом для будь-яких форм глибокої кооперації, таких як кластери та інноваційні мережі [11, 13, 17].

Системне формування ОЕВ дозволяє суб'єктам туристичної сфери перейти від фрагментованої конкуренції окремих підприємств до кооперативної конкурентоспроможності територій. Це особливо актуально в умовах відновлення після криз, коли спільні маркетингові кампанії, узгоджені стандарти безпеки та якості, а також об'єднане лобіювання туристичної сфери стають основою до виживання та подальшого розвитку [15, 24].

Перспективи подальших наукових досліджень у рамках зазначеної тематики полягають у поглибленні та практичному застосуванні окремих аспектів запропонованого підходу:

1. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку та апробацію інтегрованого набору ключових показників ефективності (КПІ), які б кількісно вимірювали вплив якості ОЕВ на економічні результати діяльності суб'єктів туристичної сфери (наприклад, індекс синергії, коефіцієнт стабільності ланцюга поставок, рівень інноваційної активності учасників мережі). Важливим є порівняльний аналіз ефективності різних моделей (кластерної, мережевої, холдингової) у різних типах дестинацій (міські, сільські, курортні) [2, 10].

2. Актуальним напрямком є вивчення трансформації ОЕВ під впливом технологій Web 3.0, таких як децентралізовані автономні організації (DAO) на базі блокчейну для управління суб'єктами туристичної сфери, використання штучного інтелекту для динамічного ціноутворення в рамках коаліцій підприємств або створення цифрових близнюків туристичних кластерів для моделювання їх розвитку [26].

3. Потребує поглиблення вивчення оптимальних моделей публічно-приватного партнерства в туризмі, ролі дестинаційних маркетингових організацій (DMO) як фасилітаторів і архітекторів мереж, а також механізмів фіскального та регуляторного стимулювання глибокої кооперації між суб'єктами, зокрема в контексті євроінтеграції України та адаптації європейських практик [4, 12].

4. Майбутні дослідження можуть зосередитись на розробці методик оцінки вразливості мереж туристичних підприємств до різних типів шоків (екологічних, геополітичних, економічних) та визначенні механізмів підвищення їх резиліентності (стійкості) через диверсифікацію зв'язків, створення резервних логістичних ланцюгів та розвиток колективної соціальної відповідальності [3, 18].

Отже, розвинена система організаційно-економічних відносин є стратегічним активом суб'єктів туристичної сфери. Подальші наукові дослідження мають бути націлені на операціоналізацію теоретичних моделей, їх емпіричну верифікацію та розробку конкретних інструментів управління, адаптованих до викликів цифрової епохи та вимог сталого розвитку.

**Перелік використаних джерел**

1. Buhalis D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. 2000. Vol. 21. No. 1. P. 97–116.
2. Hall C. M. Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 2019. Vol. 27. No. 7. P. 1044–1060.
3. Jamal T., Camargo B. A. Sustainable tourism, justice and an ethic of care: Toward the just destination. *Journal of Sustainable Tourism*. 2014. Vol. 22. No. 1. P. 11–30.
4. Novelli M., Schmitz B., Spencer T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*. 2006. Vol. 27. No. 6. P. 1141–1152.
5. Porter M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. No. 6. P. 77–90.
6. Porter M. E. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*. 2000. Vol. 14. No. 1. P. 15–34.
7. Scott N., Baggio R., Cooper C. *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Bristol : Channel View Publications, 2008. 264 p.
8. Tinsley R., Lynch P. Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*. 2001. Vol. 20. No. 4. P. 367–378.
9. Weiermair K. The growth of tourism enterprises. *Tourism Recreation Research*. 2001. Vol. 26. No. 2. P. 15–26.
10. Gunn C. A. *Tourism planning: Basics, concepts, cases*. 3rd ed. New York : Taylor & Francis, 1994. 442 p.
11. Dwyer L., Kim C. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*. 2003. Vol. 6. No. 5. P. 369–414.
12. Ritchie J. R. B., Crouch G. I. *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford : CABI Publishing, 2003. 304 p.
13. Bramwell B., Lane B. *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*. Bristol : Channel View Publications, 2000. 347 p.
14. Bornhorst T., Ritchie J. B., Sheehan L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31. No. 5. P. 572–589.
15. Presenza A., Cipollina M. Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*. 2010. Vol. 65. No. 4. P. 17–30.
16. Volgger M., Pechlaner H. Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*. 2014. Vol. 41. P. 64–75.
17. Дорошенко С. І. *Стратегічне управління розвитком туристичних дестинацій: організаційно-економічний аспект* : монографія. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2018. 312 с.
18. Ткаченко Т. О. *Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, бізнес-реалії* : навч. посіб. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. 488 с.
19. Любіцева О. В. Формування кластерних структур в туризмі як фактор підвищення регіональної конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 12.05.2025).
20. World Tourism Organization (UNWTO). *World Tourism Barometer*. 2023. URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення: 12.05.2025).
21. World Travel & Tourism Council (WTTC). *Economic Impact Reports*. 2023. URL: <https://wttc.org/> (дата звернення: 12.05.2025).
22. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.05.2025).
23. Державна служба статистики України. *Туристична діяльність в Україні*. 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2025).
24. Murphy P. E., Murphy A. E. *Strategic management for tourism communities: Bridging the gaps*. Bristol : Channel View Publications, 2004. 408 p.
25. Bornhorst T., Ritchie J. B., Sheehan L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31. No. 5. P. 572–589.
26. Pearce D. G. Toward an integrative conceptual framework of destinations. *Journal of Travel Research*. 2014. Vol. 53. No. 2. P. 141–153.

27. Sainaghi R. From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*. 2006. Vol. 27. No. 5. P. 1053–1063.

28. Franch M. *Marketing delle destinazioni turistiche: Metodi, approcci e strumenti*. Milano : McGraw-Hill, 2010. 256 p.

### References

1. Buhalis D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. 2000. Vol. 21. No. 1. P. 97–116.

2. Hall C. M. Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 2019. Vol. 27. No. 7. P. 1044–1060.

3. Jamal T., Camargo B. A. Sustainable tourism, justice and an ethic of care: Toward the just destination. *Journal of Sustainable Tourism*. 2014. Vol. 22. No. 1. P. 11–30.

4. Novelli M., Schmitz B., Spencer T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*. 2006. Vol. 27. No. 6. P. 1141–1152.

5. Porter M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. No. 6. P. 77–90.

6. Porter M. E. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*. 2000. Vol. 14. No. 1. P. 15–34.

7. Scott N., Baggio R., Cooper C. *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Bristol : Channel View Publications, 2008. 264 p.

8. Tinsley R., Lynch P. Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*. 2001. Vol. 20. No. 4. P. 367–378.

9. Weiermair K. The growth of tourism enterprises. *Tourism Recreation Research*. 2001. Vol. 26. No. 2. P. 15–26.

10. Gunn C. A. *Tourism planning: Basics, concepts, cases*. 3rd ed. New York : Taylor & Francis, 1994. 442 p.

11. Dwyer L., Kim C. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*. 2003. Vol. 6. No. 5. P. 369–414.

12. Ritchie J. R. B., Crouch G. I. *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford : CABI Publishing, 2003. 304 p.

13. Bramwell B., Lane B. *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*. Bristol : Channel View Publications, 2000. 347 p.

14. Bornhorst T., Ritchie J. B., Sheehan L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders perspectives. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31. No. 5. P. 572–589.

15. Presenza A., Cipollina M. Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*. 2010. Vol. 65. No. 4. P. 17–30.

16. Volgger M., Pechlaner H. Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*. 2014. Vol. 41. P. 64–75.

17. Doroshenko S. I. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom turystychnykh destynatsii: orhanizatsiino-ekonomichni aspekt : monohrafiia*. Kyiv : DNNU «Akademiia finansovoho upravlinnia», 2018. 312 s. [in Ukrainian].

18. Tkachenko T. O. *Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, biznes-realii : navch. posib*. Kyiv : Kyivskyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichniy universytet, 2019. 488 s. [in Ukrainian].

19. Liubitseva O. V. Formuvannia klasternykh struktur v turyzmi yak faktor pidvyshchennia rehionalnoi konkurentospromozhnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (data zvernennia: 12.05.2025). [in Ukrainian].

20. World Tourism Organization (UNWTO). *World Tourism Barometer*. 2023. URL: <https://www.unwto.org/> (data zvernennia: 12.05.2025).

21. World Travel & Tourism Council (WTTC). *Economic Impact Reports*. 2023. URL: <https://wtcc.org/> (data zvernennia: 12.05.2025).

22. Pro turyzm : Zakon Ukrainy vid 15.09.1995 № 324/95-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (data zvernennia: 12.05.2025). [in Ukrainian].

23. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Turystychna diialnist v Ukraini*. 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 12.05.2025). [in Ukrainian].

24. Murphy P. E., Murphy A. E. Strategic management for tourism communities: Bridging the gaps. Bristol : Channel View Publications, 2004. 408 p.
25. Bornhorst T., Ritchie J. B., Sheehan L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders perspectives. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31. No. 5. P. 572–589.
26. Pearce D. G. Toward an integrative conceptual framework of destinations. *Journal of Travel Research*. 2014. Vol. 53. No. 2. P. 141–153.
27. Sainaghi R. From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*. 2006. Vol. 27. No. 5. P. 1053–1063.
28. Franch M. *Marketing delle destinazioni turistiche: Metodi, approcci e strumenti*. Milano : McGraw-Hill, 2010. 256 p.

**SKIDANOV Oleksiy**

Postgraduate student, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Bogdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

***FORMATION AND DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC RELATIONS IN THE ACTIVITIES OF TOURISM ENTITIES (theoretical and methodological foundations)***

**Introduction.** *The tourism industry functions as a complex ecosystem where the effectiveness of individual enterprises increasingly depends on the quality of interactions within the value chain. Organizational and economic relations (OER) among tourism stakeholders form the foundation for destination competitiveness, innovation capacity, and resilience to crises. However, despite the recognized importance of these relations, there remains a significant gap between the objective need for deep cooperation and the fragmented, often purely competitive nature of interactions observed in practice.*

**Purpose.** *The purpose of this article is to develop theoretical and methodological foundations for the formation and development of organizational and economic relations among tourism sector stakeholders, aimed at enhancing their synergistic efficiency and the competitiveness of destinations.*

**Methods.** *The research is based on a systemic approach that integrates stakeholder theory, network analysis, and institutional economics. Theoretical generalization and synthesis were employed to conceptualize the essence and structure of OER. Comparative analysis was used to typologize the main forms of these relations (competitive, cooperative, network-based, cluster-based, and integrated). Methods of abstraction and modeling facilitated the development of a cyclic methodological model for the strategic management of OER.*

**Results.** *The study conceptualizes OER as a multi-level system of formal and informal linkages arising in the process of tourism product creation, distribution, and consumption. A detailed typology of OER forms is presented, highlighting their distinct characteristics in terms of trust levels, flexibility, governance mechanisms, and potential for synergistic effects. The core contribution is the development of a four-phase cyclic methodological model comprising: (1) Diagnosis and Analysis (stakeholder mapping, social capital assessment, SNA); (2) Design of the Target Model (vision definition, form selection, rule establishment); (3) Institutional and Instrumental Support (legal framework, digital platforms, funding); and (4) Implementation and Monitoring (KPI tracking, adaptation). The model integrates the interests of all stakeholders, macro- and microenvironmental factors, and institutional support instruments.*

**Originality.** *The scientific novelty lies in the comprehensive, systems-based approach to OER as a strategically managed asset rather than a passive outcome of market activity. Unlike previous fragmented studies focusing on individual forms of interaction, this research proposes an integrated cyclic model that addresses the entire lifecycle of OER development, incorporating social capital assessment as a critical prerequisite and digitalization as a key enabling factor.*

**Conclusion.** *The development of organizational and economic relations is a key determinant of tourism destination competitiveness, sustainable development, and industry resilience. The proposed methodological model provides a practical framework for stakeholders and destination managers to systematically transition from fragmented competition to synergistic cooperation. Future research should focus on quantitative assessment of model effectiveness, the impact of digital transformation (AI, blockchain) on OER, and the development of institutional mechanisms for public-private partnership in tourism.*

**Keywords:** *organisational and economic relations, tourism sector, business entities, cooperation, tourism clusters, competitiveness.*

Одержано редакцією: 15.06.2025  
Прийнято до публікації: 17.08.2025