

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-114>

УДК 005.591.6:338.48]:341.38(477)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЯК УМОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

ENSURING THE RESILIENCE OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS IN THE TOURISM INDUSTRY AS A CONDITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INNOVATIVE-TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Барібіна Яніна Олександрівнакандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8139-9081>**Михайловин Роман Геннадійович**здобувач третього науково-освітнього рівня вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1089-732X>**Barybina Yanina, Mykhailovyn Roman**

Poltava University of Economics and Trade

Статтю присвячено науковому обґрунтуванню теоретичних засад та розробці науково-практичного інструментарію забезпечення резильєнтності підприємств та організацій туристичної галузі як умови сталого розвитку і трансформаційних змін у повоєнному відновленні України. Досліджено етимологічну сутність понять «резильєнтність» та «адаптивний розвиток», «сталий розвиток». Окреслено ключові проблеми підприємств та організацій туристичної галузі та визначено резерви і потенціал відновлення туризму в умовах військової агресії російської федерації в Україні. Проведено критичний аналіз наукової літератури з питань «резильєнтності», «адаптивного» та «сталого розвитку туризму». Актуалізовано пріоритетні напрями трансформаційних змін у туристичній галузі. Рекомендовано на національному та регіональному рівні імплементувати «Стратегію інновацій, інвестицій та цифрової трансформації» ЮНВТО.

Ключові слова: резильєнтність, туризм, туристична галузь, сталий розвиток, адаптивний розвиток, цифровізація, інновації, інноваційно-трансформаційні зміни, повоєнне відновлення України.

The article is devoted to the scientific substantiation of theoretical foundations and the development of scientific and practical tools to ensure the resilience of enterprises and organizations in the tourism industry as a condition for sustainable development and transformational changes in the post-war recovery of Ukraine. The etymological essence of the concepts of "resilience," "adaptive development," and "sustainable development" is explored. Key problems of enterprises and organizations in the tourism industry are outlined, and the reserves and potential for the recovery of tourism in the context of the Russian Federation's military aggression in Ukraine are identified. The potential for tourism recovery lies in the following: growing interest of foreign tourists in Ukraine; development of sustainable infrastructure; preservation and promotion of cultural heritage; diversification of tourist destinations; attraction of investments; cooperation with international organizations. Challenges: security; lack of a national tourism development strategy in the context of post-war recovery; corruption and bureaucracy; ecocide, loss of human potential. A critical analysis of scientific literature on resilience, adaptive and sustainable tourism development was conducted. The priority areas for transformational change and innovation in the tourism industry have been updated: development and adoption of effective legislation that takes into account the national context and is harmonized with European requirements; development of a clear sustainable development strategy; creation of a reliable statistical



database; building sustainable infrastructure; digitalization as an administrative. The priority areas for transformational change and innovation in the tourism industry have been updated: developing and adopting effective legislation that takes into account the national context and is harmonized with European requirements; developing a clear sustainable development strategy; creating a database of reliable statistical data; building sustainable infrastructure; digitization as industry administration. It is recommended to implement the UNWTO Strategy for Innovation, Investment, and Digital Transformation at the national and regional levels: Digital Transformation & SDGs; Smart travel facilitation; Smart destinations; job creation.

Keywords: resilience, tourism, tourism industry, sustainable development, adaptive development, digitalization, innovation, innovative and transformational changes, post-war recovery of Ukraine.

Постановка проблеми. Війна в Україні суттєво вплинула на туристичну галузь, призвівши до значних втрат, зниження туристичних потоків та руйнування інфраструктури. Проте, навіть в умовах воєнного стану, туристичний сектор демонструє адаптацію, а питання резильєнтності підприємств та організацій туристичної галузі, їх сталого розвитку залишаються ключовими у повоєнному відновленні України.

В той час як світ оговтувався після кризи зменшення туристичних потоків до рівня року після подолання наслідків пандемії, Україна зазнала повномасштабного військового вторгнення російської федерації та відкинула можливість швидкого відновлення на невизначений період. Управління туристичною галуззю України ускладнюється відсутністю реальних показників статистичної звітності. Однак, за спостереженнями авторів статті в умовах невизначеності постає необхідність забезпечити резильєнтність підприємств та організацій туристичного бізнесу, що сприятиме створити умови для їх сталого розвитку у повоєнному відновленні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемами управління і розвитку галузі туризму, присвячено чимало наукових праць провідних спеціалістів цієї сфери, серед яких можна виділити: М. Барна, Д. Басюк, Г. Скляр, О. Бартошук, В. Братюк, В. Кифяк, Н. Корж, Р. Волчецький, В. Герасименко, А. Грищук, А. Гуменюк, М. Мальська, та багато інших провідних фахівців. В умовах повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну з'явилися наукові праці на присвячені розвитку туристичної галузі в умовах невизначеності, а саме вітчизняні науковці О. Радченко, С. Горбаченко.

Серед сучасних наукових досліджень соціально-економічної резильєнтності суспільних систем (країн, макрорегіонів, регіонів, громад тощо) варто зазначити праці зарубіжних вчених Дж. Карлсон, Р. Мартін, А. Розе та ін. Також а вітчизняних, зокрема, І. Лещук, У. Іванюк, М. Мельник, Хаустова та ін.)

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, на сучасному етапі залишаються не вирішеними та потребують детального вивчення питання щодо забезпечення резильєнтності туристичної галузі як умови її сталого розвитку та трансформаційних змін у повоєнному відновленні України.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Зростання уваги до ролі сталого розвитку туризму у повоєнному відновленні України є наслідком глобальних трансформацій, що відбуваються у сучасному світі. Туризм, як важлива складова суспільного прогресу, не лише сприяє економічному зростанню, алей має потенціал стати каталізатором змін у соціокультурному та екологічному вимірах. Однак, попри потенціал туризму у сприянні сталому розвитку, існують певні виклики пов'язані із повномасштабним вторгненням російської федерації до України, які ставлять під загрозу повноцінне використання цього потенціалу для розвитку української економіки. Актуальність теми сталого розвитку туризму у повоєнному відновленні України обумовлена кількома вагомими аспектами.

По-перше, туризм є важливим чинником економічного зростання, що сприяє створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та підвищенню рівня добробуту населення. По-друге, туризм впливає на збереження та розповсюдження культурної спадщини, стимулює зацікавленість у збереженні природних ресурсів та екосистем [1].

Одним з основних документів, що регулює аспекти сталого розвитку, є Резолюція Генеральної Асамблеї ООН під назвою «Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року», яка включає 17 цілей та 169 завдань для досягнення сталого розвитку [2].

Війна в Україні суттєво змінила управлінську парадигму в управлінні туристичною галуззю. Задля досягнення цілей Сталого розвитку постає необхідність адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Звідси необ-

хідність резильєнтності та формування нових підходів до адаптивного розвитку, що можливо лише за умови використання сучасних інновацій в галузі туризму та трансформаційних змін.

Обидва терміни, сталий розвиток та адаптивний розвиток, стосуються довгострокової перспективи, але мають різні акценти. «Сталий розвиток» (sustainable development) робить наголос на гармонійному поєднанні економічного зростання, соціального добробуту та охорони навколишнього середовища, щоб задовольнити потреби сучасного покоління, не ставлячи під загрозу потреби майбутніх. Адаптивний розвиток (adaptive development) більше зосереджений на здатності системи (наприклад, економіки, суспільства, екосистеми) пристосовуватися до змін, зокрема до кліматичних змін, економічних криз та інших викликів, зберігаючи при цьому свою функціональність

Є ключові відмінності у поняттях, які є визначальними у даному дослідженні, а саме:

- сталий розвиток більше стосується пошуку балансу та гармонії у довгостроковій перспективі, в той час як адаптивний розвиток зосереджується на здатності системи пристосовуватися до змін, які вже відбуваються або можуть відбутися;

- сталий розвиток часто розглядається як стратегія, яка може вимагати значних змін та інвестицій, в той час як адаптивний розвиток може бути більш гнучким та орієнтованим на короткострокові рішення.

Обидва поняття взаємопов'язані. Адаптація може бути частиною сталого розвитку, оскільки здатність адаптуватися до змін є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Чому таким важливим у даному дослідженні є поняття саме «адаптивний розвиток»? Це пов'язано з тими руйнівними процесами туристичної галузі, які спричинила війна. Основні проблеми: зниження туристичних потоків, руйнування інфраструктури, відтік інвестицій, небезпека для туристів, показ сучасної статистичної системи.

Разом з тим, війна посилила значення інноваційних технологій (віртуальні тури, блокчейн, біометрія) для підвищення безпеки та привабливості.

Туризм в Україні зазнав значних втрат через війну, але зберігає потенціал для відновлення за рахунок внутрішнього туризму, інноваціям та підтримці міжнародних організацій. Ключовими залишаються розвиток інфраструк-

тури, підвищення якості послуг, цифровізація та створення нових туристичних продуктів, зокрема меморіального туризму.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування теоретичних засад і науково-практичного інструментарію забезпечення резильєнтності підприємств та організацій туристичної галузі як умови сталого розвитку і трансформаційних змін у повоєнному відновленні України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У рамках Конференції з відновлення України (URC Rome 2025), важливого міжнародного форуму, що проходив у Римі, обговорювалися питання відновлення, розвитку та модернізації України. У результаті дискусій було встановлено, що захист культурної спадщини повинен стати пріоритетним напрямом поряд із відновленням інфраструктури. Крім того, учасники зосередили увагу на інтеграції культури та екотуризму в стратегії відновлення, зокрема через культурну дипломатію, партнерство з музеями та архітектурні проекти.

Під час конференції було представлено Альянс заради туризму в Україні – платформу для співпраці з урядами, міжнародними організаціями, фондами та інвесторами. Альянс зосередиться на трьох основних напрямках: підтримка сталого розвитку та збереження культурної ідентичності; регіональна співпраця та цілеспрямоване відновлення; інновації та експертиза – розвиток платформ даних, обмін знаннями та зміцнення людського капіталу для адаптивного і сталого відновлення.

Як зазначено в офіційному релізі на сайті Державної агенції розвитку туризму України, конференція створила умови для залучення міжнародної підтримки, інвестицій та партнерств, необхідних для сталого та адаптивного розвитку туристичної галузі України. У цій статті ми намагатимемося науково визначити етимологічну сутність термінів «адаптивність» та «резильєнтність» у туристичній галузі, а також виявити передумови для забезпечення резильєнтності суб'єктів господарювання в цій сфері [3].

В економіці та менеджменті термін «адаптивність» розглядається як здатність організації або системи змінювати свої структури, процеси, стратегії та навіть культуру у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни, щоб зберегти ефективність або досягти нових цілей. Це включає здатність до інновацій, навчання та реконфігурації ресурсів.

Адаптацію можна розглядати як «процес зміни характеристик системи, що дозволяє їй досягти оптимального або, принаймні, прийнятного рівня функціонування в умовах, що змінюються», або як «процес коригування параметрів і структури системи, а також, можливо, управлінських впливів на основі актуальної інформації з метою досягнення певного, зазвичай оптимального, стану системи в умовах початкової невизначеності».

Таким чином, спираючись на аналіз Н. Мариненко [4], можна стверджувати, що термін «адаптація» в контексті теорії управління підприємством включає такі складові:

- властивість системи адаптуватися до можливих змін у функціонуванні, що стосується адаптивності економічних систем;
- процес адаптації самої системи, де термін «адаптація» описує цей процес;
- метод, що базується на обробці інформації, яка надходить, для досягнення певного критерію оптимізації. У цьому випадку слід говорити про методи адаптації та адаптивні алгоритми, які реалізують ці методи, а моделі, створені таким чином, можна називати адаптованими.

На підставі проаналізованих характеристик та виявлених ознак, Н. Мариненко трактує «адаптивний розвиток підприємства» як процес формування нових або удосконалення вже наявних позитивних характеристик, важливість яких для підприємства зумовлена як прямими, так і опосередкованими впливами зовнішнього середовища на його діяльність.

Резильєнтність виступає складним і багатогранним явищем, що охоплює соціальні, економічні та природні сфери, що зумовлює її міждисциплінарну природу. У сфері соціальних наук цей термін означає здатність суспільства чи його окремих груп адаптуватися до потрясінь – економічних спадів, природних катастроф або соціальних конфліктів – при цьому зберігаючи згуртованість і життєстійкість.

У контексті економіки резильєнтність розуміється як здатність економічних структур пристосовуватися до зовнішніх дестабілізаційних чинників і водночас підтримувати розвиток навіть в умовах нестабільності. Це набуває особливої актуальності за умов глобалізації, коли тісна взаємозалежність національних економік підвищує їхню вразливість до таких викликів, як фінансові кризи або порушення в глобальних логістичних ланцюгах.

Незважаючи на галузеві відмінності, суть поняття «резильєнтність» полягає в здатності

систем – будь то економічних, соціальних чи індивідуальних – адаптуватися до змін, протидіяти викликам і ефективно відновлюватися.

Посилаючись на ґрунтовні дослідження С. Сорокіна [5], можемо зробити висновки, що у сфері економіки резильєнтність трактується як спроможність систем зберігати функціональну стабільність, пристосовуватися до зовнішніх шоків і відновлюватися після криз. Економічні структури, як відкриті та взаємозалежні системи, зазнають постійного впливу різноманітних факторів – від глобальних фінансових збоїв і змін на ринку до пандемій та геополітичної напруги. У таких умовах резильєнтність стає вирішальним чинником, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність.

Резильєнтність також описується як здатність системи зберігати свою структурну цілісність і функціональність, а також як потенціал до самовідновлення і перебудови. R. Wink [6] визначає її як здатність уникати, протистояти чи адаптуватися до кризових ситуацій, перетворюючи їх на можливості для розвитку. У свою чергу, A. Jonas [7] вбачає в резильєнтності внутрішній ресурс системи, що дозволяє їй реагувати на зовнішні ризики, пов'язані з глобальними фінансовими потоками, економічними та екологічними викликами.

Отже, можемо зробити висновок, що поняття резильєнтність для туристичної галузі в умовах війни – це скоріше здатність протистояти зовнішнім загрозам та ризикам, а поняття «адаптивний розвиток» має значно ширшу перспективу та стратегічний орієнтир сталого розвитку галузі, який забезпечується інноваціями та трансформаційними змінами. При цьому постає необхідність в умовах ескалації російсько-української війни забезпечити саме резильєнтність галузі, що у майбутньому стане основою адаптивного розвитку у повоєнному відновленні України.

У своїй доповіді Голова Державного агентства розвитку туризму України наголосила на ролі туристичної галузі у повоєнному відновленні країни. У своїх оптимістичних прогнозах також зауважила, що галузь вже готується до відновлення міжнародного авіасполучення і відкриття кордонів в умовах справедливого миру. Цілком погоджуємось щодо визначення ключових напрямів роботи для досягнення цієї мети, а саме постає необхідність у вирішенні деяких ключових аспектах.

1. Розробка та прийняття ефективного законодавства, яке б враховувало національний контекст та було гармонізовано

із *Європейським*. Зазначимо, що станом на червень 2025 року досі діючим залишається Закон України «Про туризм» 1995 р., [8]. Востаннє зміни до Закону України «Про туризм» вносилися у 2003 році й на сьогодні він є таким, що не відповідає сучасним реаліям. 29 квітня 2021 року у першому читанні Верховна Рада України ухвалила законопроект № 4162 про внесення змін до Закону України «Про туризм».

2. *Розробка чіткої стратегії сталого розвитку*, оскільки в Україні і нині діючою є Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 роки затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р [9].

3. *Формування релевантної бази статистичних даних*. Збір та аналіз інформації у сфері туризму є предметом постійної уваги з боку міжнародних економічних і туристичних інституцій, серед яких варто виділити Всесвітню туристичну організацію (UNWTO), Всесвітню раду з питань туризму та подорожей (WTTC), Всесвітній економічний форум (WEF), Світовий банк (WB) тощо. Кожна з цих організацій здійснює збір статистики щодо стану туризму в різних країнах, застосовуючи при цьому власні аналітичні підходи. Деякі з них також розробляють рекомендації для урядів щодо вдосконалення методології збору статистичної інформації в туристичній галузі.

Водночас національні системи статистичних досліджень у туризмі мають цілу низку істотних недоліків, які перешкоджають їхньому ефективному використанню у процесі стратегічного планування. Попри наявність адміністративної інформації, що стосується туристичних потоків за цілями подорожей та характеристиками розміщувальних об'єктів, суттєво бракує даних про структуру туристичного споживання й обсяги витрат туристів. Особливо проблемним є повна відсутність статистичного обліку одноденних поїздок, які взагалі не фіксуються у системі збору даних [10]. Релевантна база статистичних даних є джерелом формування та прийняття управлінських рішень суб'єктів господарювання у туристичній сфері.

4. *Побудова стійкої інфраструктури*. Стійка інфраструктура (англ. *resilient infrastructure*) – це інфраструктура, здатна витримувати та швидко відновлюватися після різноманітних загроз, таких як стихійні лиха, кібератаки, тероризм та інші надзвичайні ситуації. Вона забезпечує безперервність основних послуг, необхідних для життєді-

яльності суспільства, таких як електропостачання, водопостачання, транспорт, зв'язок, охорона здоров'я та інші.

Відновлення туристичних дестинацій: принцип «Build Back Better». Процеси відбудови та розвитку туристичних територій мають здійснюватися відповідно до концепції «Build Back Better» (BBB). Цей підхід був представлений у Національному плані відновлення, презентованому під час конференції з питань реконструкції України в місті Лугано (Швейцарія). Згідно з цим документом, BBB має стати базовим принципом для усіх процесів відновлення. Його суть полягає у відбудові об'єктів з використанням більш якісних матеріалів і сучасних технологічних рішень, що перевищують рівень знищених активів, а також у гармонізації з європейськими підходами до екологічного переходу та цифрової модернізації [11].

5. *Цифровізація у сфері управління туризмом*.

Цифрові технології розглядаються як ключовий інструмент інтеграції, який забезпечує ефективне адміністрування туристичної галузі та підтримку регіонального розвитку. У процесі децентралізації особливої актуальності набуває реалізація моделей цифрового управління, що охоплюють чотири складові: інтелектуальну фізичну інфраструктуру, цифрову інфраструктуру, цифрові платформи та їхню інтеграцію [12].

Національному й місцевому рівням доцільно впровадити концепцію «Туризм 4.0», яка орієнтована на інтереси місцевих громад. Вона передбачає, що в центрі туристичної екосистеми перебувають мешканці, а не туристи, при цьому пріоритетом є покращення якості життя громад і справедливий розподіл прибутків.

Економіки світу, і Україна не виключення, вступили в епоху Четвертої промислової революції, у межах якої цифрові технології суттєво трансформують суспільства, створюючи як нові можливості, так і виклики. Туризм став однією з перших галузей, що масово впровадила цифрові рішення – від онлайн-бронювання до платформ глобального масштабу. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), набувши всесвітнього поширення, сприяли цифровій еволюції галузі. Для забезпечення конкурентоспроможності, сталого зростання та інновацій, цифровий туризм має постійно розвиватися та адаптуватися до нових умов.

Кінцева мета трансформацій – зробити значний внесок у досягнення Цілей сталого

розвитку, визначених ООН. У цьому контексті UNWTO, за ініціативою Генерального секретаря Зураба Пололікашвілі, розробила комплексну Стратегію інновацій, інвестицій та цифрової трансформації, яка відповідає сучасним викликам та орієнтована на майбутнє туристичної галузі [13].

Зупинимось детальніше на основних складових, які є актуальними для повоєнного сталого розвитку туристичної галузі України.

1. *Цифрова трансформація та Цілі сталого розвитку (Digital Transformation & SDGs)*. Очікується, що подальша цифровізація сприятиме трансформації сфери подорожей у більш зручний, безпечний і якісний спосіб життя, що безпосередньо підтримуватиме досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Застосування таких технологій, як Інтернет речей (IoT), геолокаційні сервіси, штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність, а також блокчейн, уже забезпечило створення туристичних продуктів, які є привабливішими, більш ефективними, доступними, а також екологічно та соціально відповідальними.

Ці інновації стали ключем до переосмислення туристичних практик, дозволяючи ефективніше боротися з викликами сезонності, надмірної концентрації туристів, а також сприяючи формуванню «розумних» напрямків. Ефективне використання інновацій у сфері виробництва, управління ресурсами та інфраструктури здатне посилити позитивний екологічний ефект і стійкість галузі.

Серед головних наслідків цифровізації для туристичного сектору можна виокремити: формування нових моделей мобільності, розвиток «розумних» дестинацій і поява нових професій, орієнтованих на цифрові навички.

2. *Розумне спрощення подорожей (Smart travel facilitation)*. Як смартфони радикально змінили телекомунікації, так і інтеграція інтелектуальних технологій у подорожі – включаючи електронні візи, автоматизовані прикордонні та безпекові процеси, а також цифрову інфраструктуру – суттєво модернізує туристичний досвід. Завдяки цим рішенням подорожуючі можуть повністю проходити процедури бронювання, реєстрації та посадки онлайн, що не лише підвищує комфорт, а й забезпечує більш високий рівень безпеки.

3. *Розумні дестинації (Smart destinations)*. Це території, які впроваджують стратегії сталого розвитку, цифрових інновацій та інклюзивності, охоплюючи всі етапи подорожі – до, під час і після візиту. Розумні дестинації враховують потреби як туристів, так і місцевих

жителів, адаптуючись до мовних, культурних та сезонних особливостей.

Їх перевага – у здатності точно вимірювати, аналізувати й інтегрувати дані для ефективного управління ресурсами та підвищення туристичного досвіду. Такі дестинації можуть організовувати роботу прозоро й колективно через участь представників усіх зацікавлених сторін, включаючи місцеву владу, бізнес та громади. Це дозволяє усунути бар'єри для маломобільних груп та забезпечити доступність туристичних об'єктів і послуг.

Наприклад, для подолання сезонних коливань туристичних потоків, які впливають на інфраструктуру та екосистеми, розумні дестинації застосовують аналітику великих даних, дистанційні сенсори та інші інструменти цифрового моніторингу. Це допомагає прогнозувати навантаження та приймати обґрунтовані рішення для досягнення сталого балансу.

4. *Створення робочих місць*. Оскільки цифрові технології формують майбутнє подорожей, галузь потребуватиме фахівців із цифровими компетенціями. Це відкриває перспективи для створення нових робочих місць і посилення ролі технологій у підготовці кадрів для туристичної сфери.

Оскільки подорожі дедалі більше інтегруються з цифровими технологіями, майбутнє зайнятості в туристичній сфері залежатиме як від технічної підготовки фахівців, так і від розвитку сучасних м'яких навичок, необхідних для ефективного впровадження інновацій. Найсуттєвішим соціальним наслідком цифрової трансформації в туризмі є її вплив на ринок праці – цей сектор прямо чи опосередковано забезпечує роботою кожного десятого працівника у світі.

5. *Стартапи та мікро-, малі та середні підприємства (ММСП)* – рушійні сили технологічних інновацій та підприємництва в туризмі – відіграватимуть дедалі важливішу роль у розвитку навичок, необхідних для робочих місць майбутнього. Як і в багатьох інших галузях, автоматизація на основі штучного інтелекту змінить зміст багатьох посад і може призвести до зникнення певних професій. Проте водночас цифровий розвиток сприятиме створенню нових робочих місць, які не лише компенсують втрати, але й потенційно перевищать їх кількісно – особливо з огляду на динамічне зростання туристичної індустрії.

Важливу роль у цьому процесі відіграватимуть стартапи та мікро-, малі й середні підприємства (ММСП), які є джерелом технологічних новацій і підприємницької активності

в секторі. Підтримка таких суб'єктів господарювання повинна стати одним із пріоритетів, адже вони здатні не лише стати активною ланкою у створенні доданої вартості, а й сприяти розвитку навичок, орієнтованих на технології, інновації та достойну зайнятість. Освітня політика та професійне навчання мають ґрунтуватися на підготовці до нових умов ринку праці в туризмі.

Ефективна комунікація в цифрову епоху. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій істотно змінює підходи до комунікаційного менеджменту в туристичному секторі. В умовах цифрової економіки учасники ринку активно взаємодіють через соціальні мережі, мобільні додатки та онлайн-платформи. Завдяки цифровим інструментам компанії можуть оперативно реагувати на зміну споживчих потреб, формувати індивідуалізовані туристичні продукти та в реальному часі надавати клієнтам актуальну інформацію про наявність турів, квитків, погодні умови тощо.

У зв'язку з цим зростає потреба у побудові ефективної системи комунікацій у сфері туризму, яка охоплюватиме всі рівні управління – від локального до національного. Така система має сприяти зміцненню взаємозв'язків між усіма учасниками туристичного процесу, забезпечуючи прозорість, зручність і швидкість обміну інформацією.

Висновки. Забезпечення резильєнтності підприємств та організацій туристичної галузі є запорукою сталого розвитку та трансформаційних змін у повоєнному відновленні України. За результатами дослідження було узагальнено ключові проблеми галузі, серед яких наступні: зниження туристичних потоків, руйнування інфраструктури, відтік інвестицій, небезпека для туристів, показ сучасної статистичної системи. Разом з тим зберігається потенціал відновлення туризму в Україні після війни, але потребує ретельної підготовки та стратегічного підходу у досягненні сталого розвитку через інновації та трансформаційні зміни. Розвиток туризму може стати важливим фактором економічного відновлення, залучення інвестицій та сприяти збереженню культурної спадщини. Однак, важливо враховувати досвід інших країн, де відновлення туризму після конфліктів не завжди було швидким та масштабним.

Узагальнюючи матеріали дослідження дійшли висновків, що ключовими аспектами потенціалу відновлення туризму в Україні є:

Зростаючий інтерес до України: після війни очікується збільшення інтересу до України з

боку іноземних туристів, особливо враховуючи досвід волонтерської допомоги та солідарності.

Розвиток інфраструктури: необхідно відновлювати та розвивати туристичну інфраструктуру, зокрема, готелі, ресторани, транспортні мережі та інші об'єкти, щоб забезпечити комфорт та безпеку для туристів.

Збереження та промоція культурної спадщини:

- Україна має багату культурну спадщину, яка може стати привабливим магнітом для туристів. А отже постає низка завдань, серед яких:

- збереження та популяризація історичних та культурних об'єктів;

- диверсифікація туристичних напрямків: крім традиційних туристичних маршрутів, варто розвивати нові напрямки, зокрема, екотуризм, сільський туризм, гастрономічний туризм;

- залучення інвестицій: розвиток туризму потребує значних інвестицій, тому важливо створити сприятливі умови для залучення приватного та державного капіталу;

- співпраця з міжнародними організаціями: співпраця з міжнародними туристичними організаціями та залучення їхнього досвіду та підтримки є важливим аспектом відновлення туристичної галузі.

Систематизовано виклики для підприємств та організацій туристичної галузі:

- безпека: забезпечення безпеки туристів є ключовим фактором. Необхідно провести розмінування територій, забезпечити охорону об'єктів та створити систему безпеки для туристів;

- брак загальної стратегії: відсутність чіткої стратегії розвитку туризму та координації зусиль різних організацій може стримувати відновлення.

- корупція та бюрократія: корупція та надмірна бюрократія можуть ускладнити залучення інвестицій та розвиток туристичної галузі.

- збереження довкілля: розвиток туризму має бути екологічно відповідальним, щоб уникнути негативного впливу на довкілля. Актуальними залишаються питання розмінування територій та утилізація шкідливих речовин в об'єктах природньо-заповідного фонду.

Важливо враховувати, що відновлення туризму – це довгостроковий процес, який потребує комплексного підходу та спільних зусиль держави, бізнесу та громадськості.

Актуалізовано пріоритетні напрями у туристичній сфері, що потребують невідворотних трансформаційних змін та інновацій серед яких:

- розробка та прийняття ефективного законодавства, яке б враховувало національний контекст та було гармонізовано із Європейськими вимогами;
- розробка чіткої стратегії сталого розвитку, створення релевантної бази статистичних даних, побудова стійкої інфраструктури, цифровізація в управлінні туристичною галуззю.

Рекомендовано на національному та регіональному рівні імплементувати напрацювання Всесвітньої туристичної організації, а саме Стратегію інновацій, інвестицій та цифрової трансформації. Основні складові якої

є актуальними для сталого розвитку підприємств та організацій туристичної галузі України у її повоєнному відновленні:

1. Цифрова трансформація та Цілі сталого розвитку (Digital Transformation & SDGs).
2. Розумне спрощення подорожей (Smart travel facilitation).
3. Розумні дестинації (Smart destinations).
4. Створення робочих місць.

Отже, вирішення окреслених завдань потребує комплексного підходу та консолідації зусиль усіх гравців туристичного ринку, органів державної влади, та громадського сектору в туризмі для досягнення забезпечення резильєнтності підприємств та організацій туристичної галузі як умови сталого розвитку і трансформаційних змін, у повоєнному відновленні України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Любченко В. Роль туризму у сталому розвитку в Україні: виклики та можливості для економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-59>
2. On the way to a strategy for achieving SDGs in the EU. Sustainability Europe Report 2019 (2019). Sustainable Development Solutions Network (SDSN) and Institute for European Environmental Policy (IEEP). URL: <https://www.sdgindex.org/reports/2019-europe-sustainable-development-report/>
3. У Римі відбулася Конференція з відновлення України (URC Rome 2025) – ключовий міжнародний форум, присвячений питанням відбудови, розвитку та модернізації України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-rimi-vidbulasya-konferenciya-z-vidnovlennya-ukrayini-urc-rome-2025---klyuchoviy-mizhnarodniy-forum-prisvyacheniy-pitanniam-vidbudovi-rozvitku-ta-modernizaciyi-ukrayini>
4. Мариненко Н. Ю. Діалектичний аналіз понять «адаптація» та «адаптивний розвиток». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 319–324.
5. Сорокін С. А. Актуальність феномена «резильєнтність» у побудові конфігурації сучасних економічних відносин. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4 (88). С. 206–213.
6. Wink R. Regional Economic Resilience: Policy Experiences and Issues in Europe. *Raumforschung und Raumordnung: Spatial Research and Planning*. 2014. Vol. 72. No. 2. P. 85–91
7. Jonas A. E. G. Region and Place: Regionalism in Question. *Progress in Human Geography*. 2012. Vol. 36. Iss. 2. P. 263–272.
8. Закон України «Про Туризм». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
9. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
10. Марусей Т. Особливості статистичних досліджень туристичної галузі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-72>
11. «Build Back Better». За цим принципом пропонують відбудовувати Україну, але в чому саме він полягає? URL: <https://tyzhden.ua/build-back-better-za-tsym-pryntsyptom-proponuiut-vidbudovuvaty-ukrainu-ale-v-chomu-same-vin-poliahaie/>
12. Калініченко С., Грібнік А., Аврята А. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-19>
13. Digital Transformation. URL: <https://www.unwto.org/digital-transformation>

REFERENCES:

1. Liubchenko V. (2023). Rol turyzmu u stalomu rozvytku v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti dlia ekonomiky [The role of tourism in sustainable development in Ukraine: challenges and opportunities for the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-59>

2. On the way to a strategy for achieving SDGs in the EU. Sustainability Europe Report 2019 (2019). Sustainable Development Solutions Network (SDSN) and Institute for European Environmental Policy (IEEP). Available at: <https://www.sdgindex.org/reports/2019-europe-sustainable-development-report/>
3. U Rymi vidbulasia Konferentsiia z vidnovlennia Ukrainy (URC Rome 2025) – kliuchovyi mizhnarodnyi forum, prysviachenyi pytanniam vidbudovy, rozvytku ta modernizatsii Ukrainy [The Ukraine Reconstruction Conference (URC Rome 2025) was held in Rome — a key international forum dedicated to the reconstruction, development and modernization of Ukraine]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-rimi-vidbulasya-konferenciya-z-vidnovlennya-ukrayini-urc-rome-2025----klyuchoviy-mizhnarodniy-forum-prisvyacheniy-pitanniam-vidbudovi-rozvitku-ta-modernizaciyi-ukrayini>
4. Marynenko N. Iu. (2016). Dialektychnyi analiz poniat «adaptatsiia» ta «adaptivnyi rozvytok» [Dialectical analysis of the concepts of "adaptation" and "adaptive development"]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, no. 13, pp. 319–324.
5. Sorokin S. A. (2024). Aktualnist fenomena «rezylientnist» u pobudovi konfiguracyi suchasnykh ekonomichnykh vidnosyn [The relevance of the phenomenon of "resilience" in building the configuration of modern economic relations]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic Institute*, no. 4 (88), pp. 206–213.
6. Wink R. (2014). Regional Economic Resilience: Policy Experiences and Issues in Europe. *Raumforschung und Raumordnung: Spatial Research and Planning*. Vol. 72. No. 2. P. 85–91
7. Jonas A. E. G. (2012). Region and Place: Regionalism in Question. *Progress in Human Geography*. Vol. 36. Iss. 2. P. 263–272.
8. Zakon Ukrainy «Pro Turyzm» [Law of Ukraine "On Tourism"]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vr>
9. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [On the approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period until 2026]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
10. Marusei T. (2022) Osoblyvosti statystychnykh doslidzen turystychnoi haluzi [Features of statistical research in the tourism industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-72>
11. «Build Back Better». Za tsym pryntsyptom proponuiut vidbudovuvaty Ukrainu, ale v chomu same vin poliahaie? [“Build Back Better.” This is the principle they propose to use to rebuild Ukraine, but what exactly does it consist of?]. Available at: <https://tyzhden.ua/build-back-better-za-tsym-pryntsypom-proponuiut-vidbudovuvaty-ukrainu-ale-v-chomu-same-vin-poliahaie/>
12. Kalinichenko S., Hribynyk A., Avriata A. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii turystychnoi infrastruktury na rozvytok rehionalnogo turyzmu [The impact of digitalization of tourism infrastructure on the development of regional tourism]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 1, pp. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-19>
13. Digital Transformation. Available at: <https://www.unwto.org/digital-transformation>