

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-98>

УДК 338.48

ГЕОЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

GEOECONOMIC DETERMINANTS OF STRATEGIC TOURISM MANAGEMENT IN UKRAINE UNDER POST-WAR RECOVERY AND SECURITY CHALLENGES

Пісецький Микола Миколайович

аспірант,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8461-7600>**Pisetskyi Mykola**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

У статті розглянуті геоелекономічні детермінанти стратегічного управління туризмом України в умовах повоєнного відновлення та безпекових викликів. Пріоритизація відновлення туристичних об'єктів має базуватися на комплексній оцінці їхньої історико-культурної цінності, економічного потенціалу, соціального значення, технічного стану, безпекової ситуації в регіоні. Впровадження принципу "відбудувати краще, ніж було" (Build Back Better) забезпечує не просто відтворення довоєнного стану, а модернізацію, підвищення енергоефективності, доступності, сталості туристичної інфраструктури відповідно до сучасних стандартів та технологій. Водночас, безпекові виклики, інфраструктурні обмеження, негативний інформаційний фон, бюрократичні бар'єри створюють суттєві перешкоди для повноцінної реалізації туристичного потенціалу України на європейському ринку, що вимагає впровадження комплексних заходів з адаптації до європейських стандартів якості, безпеки, сталого розвитку туризму.

Ключові слова: туризм, геоелекономіка, туристичний бізнес, стратегія, туристичні дестинації, туристичні підприємства, повоєнне відновлення, безпека туризму, туристична галузь, інвестиції, потенціал, сталий розвиток, управління, детермінанти.

The article examines the geoeconomic determinants of strategic tourism management in Ukraine under conditions of post-war recovery and security challenges. The prioritization of tourism infrastructure restoration should be based on a comprehensive assessment of historical and cultural value, economic potential, social significance, technical condition, and the security situation in the region. The implementation of the "Build Back Better" principle ensures not merely the restoration of pre-war conditions, but also the modernization of tourism facilities, improvement of energy efficiency, accessibility, and sustainability of tourism infrastructure in accordance with contemporary standards and technologies. At the same time, security threats, infrastructural constraints, negative information perceptions, and bureaucratic barriers create significant obstacles to the full realization of Ukraine's tourism potential in the European market. This necessitates the introduction of integrated policy measures aimed at adapting the tourism sector to European standards of quality, safety, and sustainable development. The security dimension has become a key factor in the development of Ukraine's tourism industry under wartime conditions. The establishment of a comprehensive tourist safety system, including security monitoring, early warning mechanisms, the availability of shelters, and access to medical assistance, has become a necessary prerequisite for the functioning of tourist destinations. The development of so-called "security maps," which reflect the actual security situation in different regions, makes it possible to differentiate approaches to tourism development depending on the level of risk. Despite the increasing academic attention to the geoeconomics of tourism, the post-war recovery of Ukraine's tourism industry from a geoeconomic perspective remains an under-researched area. The geo-economic transformation of Ukraine's tourism sector under the impact of the full-scale invasion is characterized by a radical reconfiguration of the spatial distribution of tourist flows, with a reorientation toward the western and central regions, which has resulted in profound structural shifts in the economies of tourist destinations.

Keywords: tourism; geoeconomics; tourism business; tourist destinations; tourism enterprises; post-war recovery; tourism security; tourism industry; investments; sustainable development; management; determinants.



Постановка проблеми. Геоекономічне положення України зазнало кардинальних трансформацій внаслідок повномасштабного вторгнення, що спричинило докорінну перебудову економічних зв'язків, логістичних маршрутів та інвестиційних потоків. Передусім варто відзначити переорієнтацію зовнішньоекономічних відносин України з східного вектора на західний, що стало не лише політичним, але й економічним імперативом. Європейська інтеграція набула прискореного характеру, створюючи нові можливості для туристичної галузі через спрощення візового режиму, гармонізацію стандартів обслуговування та доступ до міжнародних туристичних мереж. Реалізація потенціалу індустрії туризму України в європейському геоекономічному просторі потребує актуалізації з урахуванням нових безпекових реалій [19].

Геоекономічні трансформації спричинили суттєві зміни у просторовій організації туристичної діяльності. Відбулася переорієнтація туристичних потоків із східних та південних регіонів до західних та центральних областей України. Статистичні дані Державного агентства розвитку туризму України свідчать, що у 2023 році податкові надходження від туристичної діяльності в західних областях зросли на 27,5% порівняно з довоєнним періодом, тоді як у східних регіонах відбулося падіння на 89,3% [17]. Найбільший приріст туристів спостерігався у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській та Чернівецькій областях, що пояснюється не лише їхньою віддаленістю від зони бойових дій, але й близькістю до кордонів з Європейським Союзом. Згідно з даними Національної туристичної організації України, понад 45% українців, які подорожували країною з початку війни, обрали саме західні регіони [1].

Фрагментація географічного простору туристичної діяльності супроводжувалася зміною структури внутрішніх туристичних потоків. Дослідження, проведене ДАРТ у 2023 році, виявило, що частка внутрішнього туризму в загальній структурі туристичних поїздок зросла з 35% у 2021 році до 67% у 2023 році [2]. Втрата доступу до традиційних туристичних дестинацій на тимчасово окупованих територіях та в прифронтових зонах стимулювала розвиток альтернативних напрямків. Формування нових туристичних кластерів відбувається переважно у Вінницькій, Хмельницькій, Тернопільській та Волинській областях, які раніше не належали до основних туристичних регіонів України. Сучасні тенден-

ції розвитку внутрішнього туризму характеризуються активізацією малих історичних міст та сільських територій, які пропонують безпечні умови для відпочинку [4].

Аналіз останніх публікацій. Проблеми геоекономіки туризму та туризму розглядаються в працях вітчизняних науковців, зокрема О. Любіцевої, І. Смирнова [14], досліджували український контекст в умовах російської агресії; С. Цвілій [19], який запропонував конструктивну модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському геоекономічному просторі; Босовська М., Бойко М., Бовш Л., Охріменко А. та Ведмідь Н., які зробили прогноз (форсайт) розвитку системи туризму України [20], С. Пасека [10] та ін, які досліджують різні аспекти геоекономіки туризму, включаючи просторову організацію туристичної діяльності, формування транскордонних туристичних кластерів, інтеграцію до європейського туристичного простору.

Невирішені частини проблеми. Аналіз сучасних наукових джерел та практик дозволяє зробити висновок, що питання трансформації безпекового середовища, яке стало визначальним геоекономічним фактором, що впливає на розвиток туризму в Україні, потребує системного підходу.

Наразі в науковій літературі недостатньо окреслений принцип формування нової «карти безпеки» країни, яка визначає просторову організацію туристичної діяльності та інвестиційну привабливість регіонів. Безпековий чинник став провідним у типології факторів впливу на розвиток галузі туризму [7]. Впровадження систем раннього оповіщення, укриттів та спеціальних протоколів безпеки в закладах гостинності стало невід'ємною частиною туристичної інфраструктури. Розвиток концепції «безпечного туризму» передбачає інтеграцію безпекових заходів у всі компоненти туристичного продукту – від транспортування до проживання та екскурсійного обслуговування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сутності та ролі геоекономічних детермінант стратегічного управління туризмом України в умовах повоєнного відновлення та безпекових викликів, визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного туристичного продукту на європейському ринку.

Методи дослідження. Методологія включає аналіз наукових джерел, систематизацію і узагальнення теоретичних підходів до поняття геоекономіки туризму, а також аналіз

емпіричних даних з різних джерел, включаючи статистичні дані, звіти та інші документи. Дослідження базується на засадах системного та інтердисциплінарного підходу, що дає змогу з'ясувати сутність та роль гео економічних детермінант стратегічного управління туризмом України в умовах повоєнного відновлення та безпекових викликів

Виклад основного матеріалу дослідження. Гео економічна реструктуризація туристичного простору України позначилася на трансформації регіональних ринків праці. Масштабна внутрішня міграція населення з постраждалих від війни регіонів спричинила перерозподіл трудових ресурсів у туристичній сфері. В регіонах активного внутрішнього переміщення населення спостерігається підвищена пропозиція робочої сили в сфері гостинності [10]. Водночас у традиційно туристичних регіонах, які зазнали руйнувань або тимчасової окупації, виникла гостра нестача кваліфікованих працівників. Детінізація зайнятості у сфері гостинності

умовах воєнного стану набуває особливого значення з точки зору безпеки держави та фінансової стабільності галузі. За оцінками експертів, рівень тіньової зайнятості в туристичній сфері зменшився з 42% у 2021 році до 28% у 2023 році, що пов'язано з посиленням контролю за безпекою та фінансовими операціями в умовах воєнного стану [10].

Рис. 1 представляє структуру туристичних потоків за видами туризму в 2023-2025 рр., відображаючи зміни в перевагах туристів щодо форм відпочинку.

Інвестиційні потоки в туристичну сферу зазнали суттєвої реструктуризації як за географічною спрямованістю, так і за секторальним розподілом. Аналіз прямих іноземних інвестицій, проведений Міністерством фінансів України, показав, що обсяг ПІІ в туристичну галузь зменшився на 72,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком [13]. Проте вже у 2023 році відбулося часткове відновлення інвестиційної активності, насамперед у західних регіонах країни. Географічна структура інвестицій демонструє зростання частки європейських інвесторів (з 54% у 2021 році до 83% у 2023 році) та зниження присутності інвесторів зі Сходу. Секторальна структура інвестицій характеризується переорієнтацією з великих інфраструктурних проєктів на малі та середні об'єкти туристичної інфраструктури з коротшим терміном окупності. Світовий досвід залучення інвестицій в туристичний сектор стає особливо актуальним в умовах відбудови [11].

Логістична інфраструктура, яка відіграє ключову роль у розвитку туризму, зазнала радикальних змін. Блокування морських портів та пошкодження аеропортової інфраструктури спричинило переорієнтацію туристичних потоків.

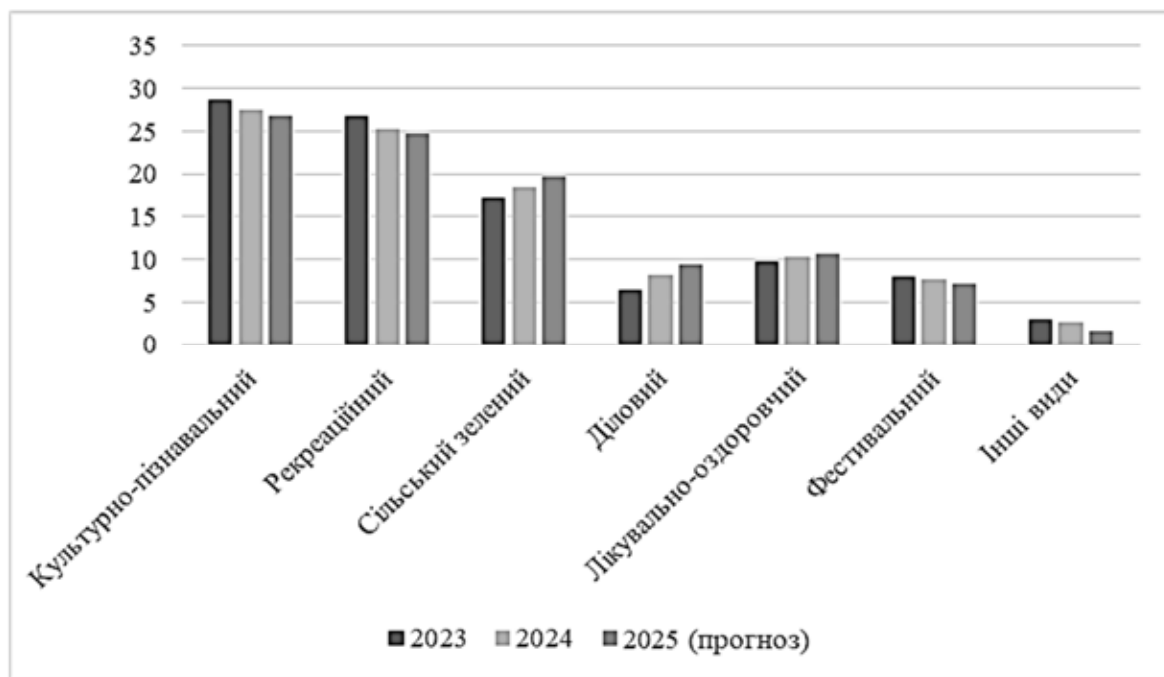


Рис. 1. Структура туристичних потоків за видами туризму, 2023-2025 рр. (%)

Джерело: сформовано автором на основі [13]

тичних потоків на наземний транспорт. Розбудова транспортних коридорів західного напрямку, зокрема залізничного сполучення з Європою, створює нові можливості для міжнародного туризму. Транспортно-логістична співпраця України з ЄС та НАТО стає критично важливою для відновлення туристичних потоків [16]. Особливої актуальності набувають проекти ЄС «Ініціатива Тримор'я» та «TEN-T», які передбачають інтеграцію транспортної інфраструктури України до європейської мережі [14].

Цінова доступність туристичних послуг залишається однією з найсуттєвіших конкурентних переваг України на європейському ринку. За даними дослідження Національної туристичної організації України, вартість туристичного обслуговування в Україні в середньому на 30-50% нижча порівняно з країнами Центральної Європи та на 60-70% нижча порівняно з країнами Західної Європи. Середня вартість проживання у тризірковому готелі в центрі Львова у 2023 році становила 45-60 євро за ніч, тоді як аналогічні послуги у Празі коштували 75-95 євро, у Будапешті – 70-90 євро, у Відні – 110-140 євро. Вартість комплексного обіду в ресторані середнього цінового сегменту становила 10-15 євро в українських туристичних центрах проти 20-30 євро у країнах Центральної Європи та 30-45 євро у Західній Європі. Ціновий фактор набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності та зростання інфляції в

європейських країнах, стимулюючи туристів до пошуку більш економічно вигідних напрямків відпочинку [18].

Таблиця 1 відображає порівняльний аналіз цінової доступності туристичних послуг в Україні та країнах ЄС, демонструючи значну конкурентну перевагу вітчизняного туристичного продукту.

Порівняльний аналіз цінової політики та якості туристичних послуг України та країн ЄС дозволяє виявити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняного туристичного продукту на європейському ринку. Оптимальна стратегія передбачає збереження цінової переваги при одночасному підвищенні якості послуг до рівня європейських стандартів, впровадження інноваційних підходів до обслуговування, диверсифікацію туристичних продуктів, розвиток спеціалізованих нішевих пропозицій. Пріоритетними напрямками інвестування мають стати модернізація туристичної інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем управління якістю, розвиток цифрових технологій у туризмі, формування комплексних туристичних продуктів з високою доданою вартістю [9].

Система класифікації та категоризації закладів розміщення потребує найбільш суттєвої трансформації відповідно до європейських стандартів. В Україні донедавна діяла обов'язкова сертифікація готельних послуг, яка з 2018 року стала добровільною, що при-

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз цінової доступності туристичних послуг
в Україні та країнах ЄС, 2023 р. (євро)**

Категорія послуг	Україна	Польща	Чехія	Угорщина	Австрія	Італія	Франція
Проживання в готелі 3* (за ніч)	45-60	65-80	75-95	70-90	110-140	120-150	130-170
Проживання в готелі 4* (за ніч)	70-95	90-120	100-130	95-125	150-190	160-210	180-240
Обід у ресторані середнього цінового сегменту (на особу)	10-15	15-25	20-30	18-28	25-40	30-45	35-50
Екскурсія з гідом (група до 10 осіб, 3 години)	40-60	70-90	80-100	75-95	120-150	130-160	140-180
Квиток до музею	2-5	6-10	8-15	7-12	10-20	12-25	15-30
Проїзд у міському транспорті (одна поїздка)	0,3-0,5	0,8-1,2	1,0-1,5	0,9-1,3	2,0-2,5	1,5-2,2	1,8-2,5
Оренда автомобіля (компакт-клас, доба)	25-40	40-60	45-65	42-62	60-90	65-95	70-110

Джерело: сформовано на основі [9; 18]

звело до зниження загального рівня контролю якості в галузі. Європейська практика передбачає добровільну класифікацію закладів розміщення, проте з чіткими критеріями та процедурами оцінювання, що забезпечують прозорість та об'єктивність. Національний стандарт ДСТУ 4269:2003 "Послуги туристичні. Класифікація готелів" лише частково відповідає сучасним європейським вимогам, не враховуючи нові формати розміщення (апарт-готелі, глемпінги, капсульні готелі), екологічні аспекти, доступність для осіб з інвалідністю, сучасні технологічні вимоги. ДАРТ у співпраці з Асоціацією готелів та курортів України розробило проект нової системи класифікації закладів розміщення, гармонізованої з європейськими стандартами Hotelstars Union – єдиною системою класифікації готелів, яка діє в 17 країнах Європи. Нова система передбачає 270 критеріїв оцінювання готелів за категоріями від 1 до 5 зірок, включаючи вимоги до будівель, номерного фонду, санітарно-технічного обладнання, меблів, електроніки, телекомунікацій, послуг, дозвілля, конференц-сервісу, екологічних аспектів [5].

Стандарти безпеки туризму набувають особливого значення в контексті війни та післявоєнного відновлення галузі. Європейські стандарти безпеки в туризмі охоплюють широкий спектр аспектів: фізична безпека

туристів, протипожежна безпека, санітарно-епідеміологічна безпека, безпека харчування, транспортна безпека, екологічна безпека, інформаційна безпека, кібербезпека, безпека персональних даних, фінансова безпека споживачів туристичних послуг. Військові дії на території України зумовили необхідність розробки додаткових стандартів безпеки, пов'язаних з мінною небезпекою, повітряними тривогами, евакуаційними заходами, захистом критичної інфраструктури. ДАРТ у співпраці з Державною службою України з надзвичайних ситуацій розробило "Рекомендації щодо безпеки туристичної діяльності в умовах воєнного стану", які визначають вимоги до укриттів, систем оповіщення, евакуаційних маршрутів, навчання персоналу, інформування туристів, страхування ризиків. Адаптація цих рекомендацій до європейських стандартів кризового менеджменту в туризмі сприятиме підвищенню довіри міжнародних туристів та туроператорів до України як туристичної дестинації [3]. Рис. 2 відображає рівень безпеки туристичних регіонів України за 10-бальною шкалою в 2023-2025 рр., ілюструючи просторову диференціацію безпекової ситуації.

Стандарти доступності туристичних об'єктів для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення потребують суттєвої адаптації до європейських вимог. Євро-

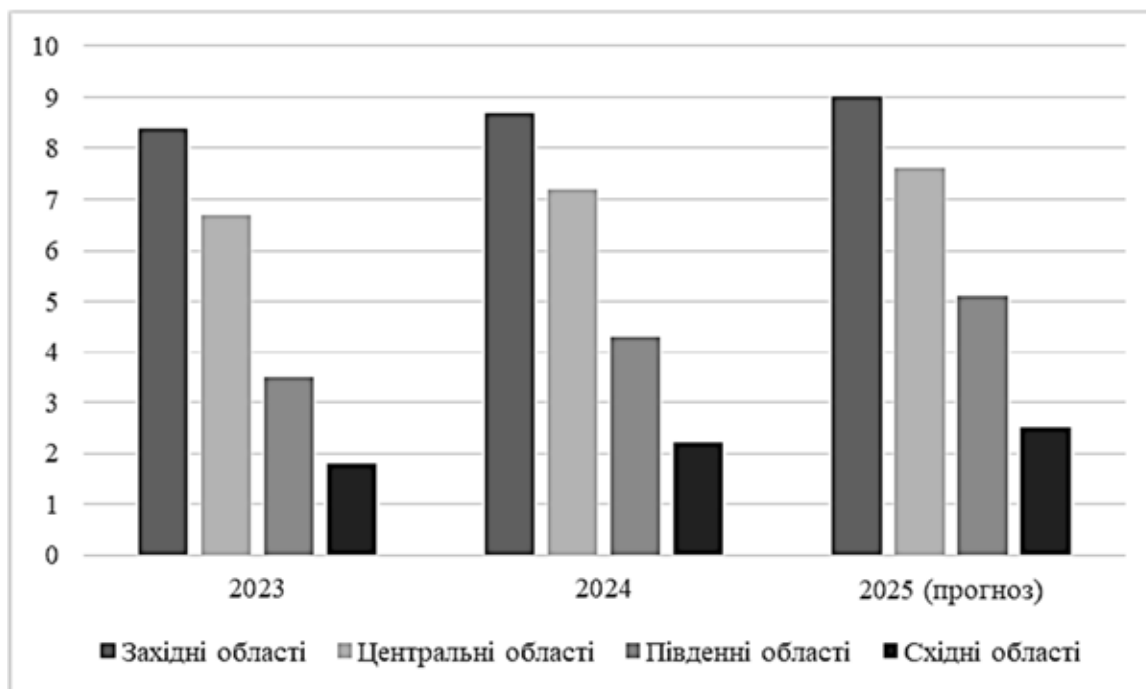


Рис. 2. Рівень безпеки туристичних регіонів України, 2023-2025 рр.
(бали за 10-бальною шкалою)

Джерело: сформовано на основі [3]

пейський Акт про доступність (European Accessibility Act), прийнятий у 2019 році, встановлює єдині вимоги до доступності продуктів та послуг, включаючи туристичні послуги, для осіб з інвалідністю. Європейські стандарти передбачають забезпечення фізичної доступності туристичних об'єктів, інформаційної доступності, доступності транспортних послуг, спеціалізованого обладнання, підготовленого персоналу. В Україні рівень доступності туристичної інфраструктури залишається недостатнім: за даними Національної асамблеї людей з інвалідністю України, лише 22% готелів, 15% музеїв, 18% ресторанів, 12% туристичних атракцій доступні для осіб з інвалідністю. Адаптація національних стандартів доступності до європейських вимог потребує внесення змін до будівельних норм, транспортних регламентів, інформаційних стандартів, програм підготовки персоналу, системи моніторингу та контролю [6].

Географічна структура туристичних потоків зазнала кардинальних змін під впливом безпекової ситуації. Загарбницька війна Росії проти України спричинила формування нової «безпекової карти» країни, яка визначає просторову конфігурацію туристичної активності. Відносно безпечні західні та частково центральні регіони України стали основними туристичними дестинаціями, приймаючи понад 85% внутрішніх туристів у 2023 році. Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька області та м. Київ прийняли найбільшу кількість туристів, тоді як туристична активність у Харківській, Запорізькій, Херсонській, Миколаївській, Донецькій, Луганській областях практично зупинилася. Одеська область, яка традиційно була одним із провідних туристичних регіонів України, зазнала критичного падіння туристичних прибуттів на 83,4% у 2022 році та продемонструвала лише часткове відновлення у 2023 році, досягнувши рівня 27,6% від довоєнних показників [16].

Трансформація внутрішніх туристичних потоків характеризується суттєвими змінами в мотивації та поведінкових моделях туристів. Військові дії та нестабільна безпекова ситуація спричинили зростання попиту на короткотривалі подорожі (1-3 дні) до відносно безпечних дестинацій, переважно у вихідні дні. Значна частина внутрішніх туристичних поїздок у 2022-2023 роках мала на меті відвідування родичів та друзів, які переїхали до безпечніших регіонів України. Спостерігається зростання популярності сільського зеленого туризму, екотуризму, активного відпочинку на

природі, що пояснюється прагненням туристів уникати місць масового скупчення людей та обирати локації з можливістю швидкої евакуації у разі надзвичайної ситуації. Понад 57% внутрішніх туристів у 2023 році відзначили безпеку як ключовий фактор при виборі туристичної дестинації, що суттєво змінило географію туристичних поїздок [4].

Геопросторова трансформація туристичних потоків супроводжується зміною економічних показників туристичної галузі. За даними Державної податкової служби України, обсяг податкових надходжень від суб'єктів туристичної діяльності у 2022 році скоротився на 63,7% порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році спостерігалось часткове відновлення до рівня 57,8% від довоєнних показників. Географічна структура податкових надходжень від туризму демонструє значні диспропорції: частка західних областей зросла з 26,8% у 2021 році до 59,3% у 2023 році, тоді як частка південних та східних областей скоротилася з 54,6% до 12,2%. Перерозподіл економічних вигод від туризму між регіонами відображає загальну трансформацію туристичних потоків під впливом безпекової ситуації [17].

Безпекова ситуація стала визначальним фактором, що впливає на процес прийняття рішень туристами щодо вибору дестинації, тривалості перебування, бюджету подорожі. За результатами соціологічного дослідження, проведеного Національною туристичною організацією України у 2023 році, 87,4% опитаних українців зазначили, що наявність укриттів є критично важливим фактором при виборі закладу розміщення, 82,3% відзначили важливість доступу до актуальної інформації про безпекову ситуацію в дестинації, 76,8% враховують віддаленість від зони бойових дій та критичної інфраструктури, 65,2% беруть до уваги наявність плану евакуації та підготовленість персоналу до дій в надзвичайних ситуаціях. Підвищені вимоги до безпеки стимулювали розвиток спеціалізованих сервісів та інфраструктури, орієнтованих на забезпечення фізичної та психологічної безпеки туристів [8]. Трансформація інформаційного забезпечення туристичних потоків відбувається під впливом змін безпекової ситуації. Традиційні джерела інформації для туристів (туристичні путівники, рекламні матеріали, інформація від туроператорів) доповнюються спеціалізованими сервісами, що надають актуальну інформацію про безпекову ситуацію в дестинаціях – карти безпеки, повідомлення про повітряні тривоги, інформація

про наявність та розташування укриттів, рекомендації щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Мобільні додатки, такі як "Повітряна тривога", "Укриття", "Безпечна подорож", стали невід'ємною частиною інформаційного забезпечення туристів в Україні. Туристично-інформаційні центри в безпечних регіонах країни адаптували свою діяльність до нових умов, надаючи консультації щодо безпекових аспектів подорожей, актуальної логістики, доступних туристичних об'єктів [15].

Багаторівнева система кризового менеджменту туристичних DESTИНАЦІЙ в умовах безпекових викликів включає стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління, що забезпечує комплексність та ефективність реагування на загрози різного характеру та масштабу. Стратегічний рівень охоплює довгострокове планування розвитку DESTИНАЦІЙ з урахуванням безпекових факторів, розробку сценаріїв реагування на кризові ситуації, формування системи взаємодії з державними органами, міжнародними організаціями, суб'єктами туристичного бізнесу. Тактичний рівень передбачає середньострокове планування заходів з підвищення безпеки туристичних об'єктів, навчання персоналу, впровадження технологічних рішень для моніторингу загроз, координацію дій різних зацікавлених сторін. Оперативний рівень забезпечує реагування на безпосередні загрози, управління евакуаційними заходами, комунікацію з туристами в режимі реального часу, надання екстреної допомоги, документування інцидентів [12].

Таблиця 2 представляє матрицю кризового менеджменту туристичних DESTИНАЦІЙ за типами безпекових викликів, демонструючи комплексний підхід до управління ризиками.

Кризовий менеджмент туристичних DESTИНАЦІЙ в умовах безпекових викликів має ґрунтуватися на комплексному, багаторівневому, технологічно підтриманому підході, що забезпечує ефективне запобігання, реагування та відновлення після кризових ситуацій. Трансформація систем управління безпекою туристичних DESTИНАЦІЙ України відповідно до сучасних викликів створює основу для сталого розвитку галузі навіть в умовах складної безпекової ситуації та формує передумови для швидкого відновлення туристичного потенціалу країни у післявоєнний період [12].

Висновки. Отже, розвиток туристичних DESTИНАЦІЙ України з врахуванням наслідків війни та безпекової ситуації характеризується радикальною трансформацією просторової

структури галузі, де військові дії спричинили перерозподіл туристичних потоків на користь західних та центральних регіонів, зумовили необхідність розробки комплексних механізмів відновлення пошкоджених об'єктів, стимулювали формування нових туристичних DESTИНАЦІЙ з унікальною пропозицією та впровадження систем кризового менеджменту, адаптованих до безпрецедентних викликів воєнного часу, що створює основу для сталого розвитку галузі та її відбудови у післявоєнний період.

Геоeкономiчна трансформація туристичної галузі України під впливом повномасштабного вторгнення характеризується радикальною зміною просторової конфігурації туристичних потоків з переорієнтацією на західні та центральні регіони, що спричинило глибокі структурні зрушення в економіці туристичних DESTИНАЦІЙ. Відбулася диверсифікація форм та видів туризму з акцентом на сільський, зелений, культурно-пізнавальний, гастрономічний, медичний, фестивальний напрямки, які демонструють найбільшу стійкість в умовах безпекових викликів. Військові дії стимулювали розвиток внутрішнього туризму як адаптивної реакції на обмеження міжнародної мобільності, що створило передумови для відкриття та актуалізації раніше недооцінених туристичних ресурсів у відносно безпечних регіонах країни.

Формування нових туристичних DESTИНАЦІЙ у західних та центральних регіонах України в поєднанні з розробкою ефективних систем кризового менеджменту створює передумови для сталого розвитку галузі навіть в умовах тривалої війни. Малі історичні міста, сільські території, природоохоронні зони трансформуються в повноцінні туристичні DESTИНАЦІЇ з розвиненою інфраструктурою, диверсифікованими послугами, унікальною пропозицією, адаптованою до потреб сучасного туриста. Інноваційні форми туризму, кластерні моделі розвитку, цифрові технології, креативні індустрії стають основою конкурентоспроможності нових DESTИНАЦІЙ на внутрішньому та міжнародному ринках. Впровадження комплексних систем кризового менеджменту, що включають технологічні рішення для моніторингу загроз, навчання персоналу, інформаційну підтримку туристів, координацію дій стейкхолдерів, забезпечує безпеку та комфорт відвідувачів, формуючи імідж України як відповідальної туристичної DESTИНАЦІЇ, здатної ефективно управляти ризиками в складних умовах.

Таблиця 2

**Матриця кризового менеджменту туристичних дестинацій
за типами безпекових викликів**

Тип безпекового виклику	Превентивні заходи	Заходи реагування	Відновлювальні заходи	Відповідальні суб'єкти	Часові рамки
Повітряні тривоги	Створення системи оповіщення, облаштування укриттів, навчання персоналу	Евакуація туристів до укриттів, інформування про ситуацію, психологічна підтримка	Перевірка безпеки об'єктів, відновлення нормального функціонування, комунікація з туристами	Адміністрація дестинації, служби ДСНС, суб'єкти туристичного бізнесу	Миттєве реагування (до 15 хв.)
Пошкодження критичної інфраструктури	Резервні системи енергопостачання, запаси води, альтернативні комунікаційні канали	Активізація резервних систем, тимчасова евакуація (за необхідності), перерозподіл ресурсів	Відновлення пошкодженої інфраструктури, інформування про доступність послуг	Місцева влада, комунальні служби, енергетичні компанії, телекомунікаційні оператори	Середньострокове реагування (1-7 днів)
Мінна небезпека	Маркування небезпечних зон, інформаційні кампанії, обмеження доступу	Евакуація з небезпечної зони, надання першої допомоги, виклик спеціалізованих служб	Розмінування території, сертифікація безпеки, інформування про відновлення доступу	Державні служби розмінування, ДСНС, міжнародні організації	Довгострокове реагування (1-12 місяців)
Кібератаки	Резервне копіювання даних, багаторівневий захист, навчання персоналу	Ізоляція атакованих систем, використання альтернативних каналів, інформування клієнтів	Відновлення даних, посилення кіберзахисту, аудит вразливостей	ІТ-служби, кібербезпекові компанії	Середньострокове реагування (1-7 днів)
Терористичні загрози	Системи відеоспостереження, контроль доступу, перевірка безпеки	Евакуація, блокування доступу, взаємодія з правоохоронними органами	Посилення заходів безпеки, перевірка системи реагування, психологічна підтримка	Поліція, служба безпеки, адміністрація дестинації	Миттєве реагування (до 15 хв.)
Інформаційні маніпуляції	Моніторинг медіа-простору, підготовка достовірної інформації	Спростування фейків, оперативне інформування, робота з журналістами	Інформаційні кампанії, відновлення репутації, моніторинг ефективності	PR-служби, медіа, державні інформаційні агенції	Швидке реагування (до 24 год.)

Джерело: сформовано на основі [3; 12]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Внутрішній туризм. З початку війни понад 45% українців подорожували країною. Forbes.ua. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/vnutrishniy-turizm-z-pochatku-viyni-ponad-45-ukraintsiv-podorozhuvali-krainoyu-08092023-15885> (дата звернення 20.12.2025)

2. ДАРТ оприлюднює масштабні туристичні дослідження. Державне агентство розвитку туризму України. 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-oprilyudnyuie-masshtabni-turistichni-doslidzhennya> (дата звернення 20.12.2025)
3. Державне агентство розвитку туризму України : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення 20.12.2025)
4. Зарубіна А., Онойко Ю., Щербатюк Н. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. (дата звернення 20.12.2025)
5. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с. (дата звернення 20.12.2025)
6. Калініна Л. Державна політика у сфері туризму: туристично-рекреаційні спеціальні економічні зони. *Туризм: право та економіка*. 2006. № 5. С. 23–27. (дата звернення 20.12.2025)
7. Кулиняк І. Я., Бондаренко Ю. Г. Типологія чинників впливу на розвиток галузі туризму. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 21–27. (дата звернення 20.12.2025)
8. МКІП та ДАРТ презентували результати дослідження туристичних настроїв українців. Державне агентство розвитку туризму України. 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/mkip-ta-dart-prezentovali-rezultati-doslidzhennya-turistichnih-nastroyiv-ukrayinciv> (дата звернення 20.12.2025)
9. Паньків Н. Конкурентоспроможність України на світовому ринку туристичних послуг: ретроспективний аналіз. *Grail of Science*. 2024. № 36. С. 546–551. (дата звернення 20.12.2025)
10. Пасека С., Кочума І. Детінізація зайнятості у сфері гостинності в умовах воєнного стану: безпековий аспект. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Економічні науки*. 2023. Т. 27, № 1-2. (дата звернення 20.12.2025)
11. Паук М. І. Використання світового досвіду залучення інвестицій в туристичний сектор. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Ч. 4. С. 61–64. (дата звернення 20.12.2025)
12. Помаза-Пономаренко А. Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний та післявоєнний періоди. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72). № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02> (дата звернення 20.12.2025)
13. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Міністерство фінансів України. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення 20.12.2025)
14. Смирнов І. Г., Любіцева О. О. Концепція Міжмор'я та сучасні транспортно-логістичні проекти ЄС «Ініціатива Тримор'я» та «ТЕН-Т» (український контекст в умовах російської агресії). *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід і вітчизняні реалії*. Запоріжжя, 2022. С. 30–35. (дата звернення 20.12.2025)
15. Тищук І., Ільїна О. Digital-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи. *Економічний форум*. 2024. № 1(4). С. 38–49. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2023-4-5. (дата звернення 20.12.2025)
16. Туризм в Україні під час війни – податки, статистика ДАРТ. РБК-Україна. 2022. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samyu-trudnyu-sezon-stali-izvestny-poteri-1662112736.html> (дата звернення 20.12.2025)
17. Туристична статистика України: динаміка податкових надходжень по регіонах. Державне агентство розвитку туризму України. 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nahodzhen-po-regionah> (дата звернення 20.12.2025)
18. Туристичний барометр України. Національна туристична організація України. 2024. URL: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html (дата звернення 20.12.2025)
19. Цвілій С. М. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському геоekonomічному просторі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (екон. науки)*. 2024. №1(50). С. 57–69. (дата звернення 20.12.2025)
20. Vedmid N., Bosovska M., Boiko M., Bovsh L. and Okhrimenko A. Прогноз (форсайт) розвитку системи туризму України. 2023. 21(4), 696-712. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-442/foresight-prevision-of-development-of-the-tourist-system-in-ukraine> doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52 (Scopus) (дата звернення 20.12.2025)

REFERENCES:

1. Forbes Ukraine. (2025). Vnutrishnii turyzm: Z pochatku viiny ponad 45% ukraintsiv podorozhuvaly krainoiu [Domestic tourism: Since the beginning of the war, more than 45% of Ukrainians have traveled within the country]. <https://forbes.ua/news/vnutrishnii-turyzm-z-pochatku-viyni-ponad-45-ukraintsiv-podorozhuvali-krainoyu-08092023-15885> (Accessed: 20.12.2025).

2. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy. (2023). DART opryliudniuie masshtabni turystychni doslidzhennia [DART publishes large-scale tourism research]. <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-opryliudnyuie-masshtabni-turistichni-doslidzhennia> (Accessed: 20.12.2025).
3. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy. (n.d.). Ofitsiinyi sait [Official website]. <https://www.tourism.gov.ua/> (Accessed: 20.12.2025).
4. Zarubina, A., Onoiko, Yu., & Shcherbatiuk, N. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku vnutrishnoho turyzmu [Current trends in the development of domestic tourism]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). (Accessed: 20.12.2025).
5. Zaitseva, V. M. (Ed.). (2017). Industriia hostynnosti v Ukraini: Stan i tendentsii rozvytku [Hospitality industry in Ukraine: State and development trends]. Zaporizhzhia: Prosvita. (Accessed: 20.12.2025).
6. Kalinina, L. (2006). Derzhavna polityka u sferi turyzmu: Turystychno-rekreatsiini spetsialni ekonomichni zony [State policy in tourism: Tourism and recreation special economic zones]. *Turyzm: pravo ta ekonomika*, (5), 23–27. (Accessed: 20.12.2025).
7. Kulyniak, I. Ya., & Bondarenko, Yu. H. (2022). Typolohiia chynnykiv vplyvu na rozvytok haluzi turyzmu [Typology of factors influencing tourism development]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (25), 21–27. (Accessed: 20.12.2025).
8. Ministerstvo kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy & Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy. (2023). Rezultaty doslidzhennia turystychnykh nastroyiv ukraintsiv [Results of the study of tourist sentiments of Ukrainians]. <https://www.tourism.gov.ua/blog/mkip-ta-dart-prezentuvali-rezultati-doslidzhennia-turistichnih-nastroyiv-ukrayinciv> (Accessed: 20.12.2025).
9. Pankiv, N. (2024). Konkurentospromozhnist Ukrainy na svitovomu rynku turystychnykh posluh: Retrospektyvnyi analiz [Competitiveness of Ukraine in the global tourism market: A retrospective analysis]. *Grail of Science*, (36), 546–551. (Accessed: 20.12.2025).
10. Pasieka, S., & Kochuma, I. (2023). Detinizatsiia zainiatosti u sferi hostynnosti v umovakh voiennoho stanu: Bezpekovi aspekt [De-shadowing employment in hospitality during martial law: Security aspect]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Ekonomichni nauky*, 27(1–2). (Accessed: 20.12.2025).
11. Pauk, M. I. (2014). Vykorystannia svitovoho dosvidu zaluchennia investysii v turystychnyi sektor [Use of international experience in attracting investments to the tourism sector]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 6(4), 61–64. (Accessed: 20.12.2025).
12. Pomaza-Ponomarenko, A. L. (2022). Rozvytok turyzmu v Ukraini u voiennyi ta pisliavoiennyi periody [Tourism development in Ukraine during and after wartime]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 33(5). <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02> (Accessed: 20.12.2025).
13. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2024). Priami inozemni investysii v Ukrainu [Foreign direct investment in Ukraine]. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (Accessed: 20.12.2025).
14. Smyrnov, I. H., & Liubitseva, O. O. (2022). Kontseptsiiia Mizhmop'ia ta suchasni transportno-lohistychni proiekty YeS [The Intermarium concept and modern EU transport and logistics projects]. In *Perspektyvy stabilnoho ekonomichnoho rozvytku ta ekonomichnoi bezpeky* (pp. 30–35). Zaporizhzhia. (Accessed: 20.12.2025).
15. Tyshchuk, I., & Ilina, O. (2024). Digital-tekhnologii u suchasnomu turystychnomu biznesi: Osoblyvosti rozvytku ta perspektyvy [Digital technologies in modern tourism business]. *Ekonomichnyi forum*, 1(4), 38–49. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-5> (Accessed: 20.12.2025).
16. RBC Ukraine. (2022). Turyzm v Ukraini pid chas viiny – podatky ta statystyka DART [Tourism in Ukraine during the war: Taxes and statistics]. <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samyy-trudnyy-sezon-stali-izvestny-poteri-1662112736.html> (Accessed: 20.12.2025).
17. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy. (2023). Turystychna statystyka Ukrainy: Dynamika podatkovykh nadkhodzen po rehionakh [Tourism statistics of Ukraine]. <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nadkhodzen-po-regionah> (Accessed: 20.12.2025).
18. Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy. (2024). Turystychnyi barometr Ukrainy [Tourism barometer of Ukraine]. https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html (Accessed: 20.12.2025).
19. Tsvilyi, S. M. (2024). Konstruktyvna model realizatsii potentsialu industrii turyzmu Ukrainy v yevropeiskomu heoekonomichnomu prostori [A constructive model for realizing the potential of Ukraine's tourism industry in the European geoeconomic space]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (Economic Sciences)*, 1(50), 57–69. (Accessed: 20.12.2025).
20. Vedmid N., Bosovska M., Boiko M., Bovsh L. and Okhrimenko A. Прогноз (форсайт) розвитку системи туризму України Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2023. 21(4), 696-712. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-442/foresight-prevision-of-development-of-the-tourist-system-in-ukraine> doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52 (Scopus) (Accessed: 20.12.2025).