

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-123>

УДК 338.48:005.334:338.24

# КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ В ГАЛУЗІ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ

## COMPREHENSIVE RISK ASSESSMENT IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY

**Козубова Наталія Вікторівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3360-173X>**Kozubova Nataliia**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті обґрунтовано науково-методичний підхід до комплексного оцінювання ризиків у галузі гостинності та туризму України в умовах воєнного стану та «пермакризи». Автором розроблено інтегральний Індекс ризиків у сфері туризму та гостинності (IRTG), який базується на аналізі п'яти ключових блоків: безпекових загроз, економічної активності, інфраструктурної стабільності, дефіциту людського капіталу та інституційно-управлінської стійкості. За результатами розрахунків проведено диференціацію регіонів України за зонами стратегічної стійкості, адаптивного функціонування та критичного відновлення. Доведено, що безпековий фактор є визначальним у формуванні ризикового ландшафту, а дефіцит кадрів набуває ознак системної загрози. Отримані результати можуть бути використані для моніторингу туристичних систем та формування пріоритетів державної політики підтримки галузі. Результати дослідження є базою для прийняття стратегічних рішень бізнесом та державою щодо адаптації галузі до кризових умов.

**Ключові слова:** ризик, індекс ризиків, туризм, гостинність, безпека, туристичне підприємство, регіональний розвиток, кризові умови, людський капітал, інфраструктурні ризики, економічна активність, туристичний збір.

The article develops a comprehensive methodological approach to assessing risks in the tourism and hospitality sector of Ukraine functioning under the unprecedented conditions of martial law and a state of "permacrisis". The author developed an integrated Risk Index for Tourism and Hospitality (IRTG), which serves as a multi-dimensional analytical tool for evaluating sectoral stability. This index is constructed through the synthesis of five fundamental thematic blocks: geopolitical and security threats, economic activity levels, infrastructure and energy stability, the deficit of human capital, and institutional-managerial resilience. The methodological framework employs the min-max normalization method and expert weighting to ensure the mathematical accuracy of the integrated indicators. According to the results of the calculations, a strategic differentiation of Ukrainian regions was performed, identifying three distinct zones: "strategic resilience" (IRTG < 0.30), "adaptive functioning" (0.30–0.50), and "critical recovery" (IRTG > 0.60). The study proves that while the security factor remains the primary determinant of the risk landscape, the acute shortage of qualified personnel is transforming into a systemic threat that limits the recovery potential across all regions. Furthermore, the analysis integrates fiscal indicators, specifically tourism tax revenues, as a proxy for measuring real economic dynamics. The practical significance of the findings lies in providing a robust evidence base for strategic decision-making by both state authorities and private stakeholders. For businesses, the IRTG index acts as a guide for investment prioritization and relocation strategies, while for the state, it offers a scientific foundation for designing differentiated support mechanisms and tax preferences for the most vulnerable territories. The research emphasizes that the future of the industry depends on the ability to balance economic efficiency with innovative adaptation, such as the implementation of "energy islands" and the development of specialized "psychological recovery" services.

**Keywords:** risk, risk index, tourism, hospitality, security, tourism enterprise, regional development, crisis conditions, human capital, infrastructure risks, economic activity, tourism tax

**Постановка проблеми.** Сучасна галузь туризму та гостинності України перебуває в епіцентрі безпрецедентної структурної транс-

формації, зумовленої необхідністю функціонування в умовах воєнних дій високої інтенсивності. Формування комплексного індексу



ризиків для цієї галузі вимагає багатовимірного аналізу, що охоплює не лише безпосередні безпекові загрози, а й глибокі макроекономічні зсуви, деградацію інфраструктури, критичну кризу людського капіталу та трансформацію правового поля. Попри критичні виклики, галузь гостинності демонструє феноменальний рівень адаптивності, перетворюючись на інструмент соціальної реабілітації та економічного виживання громад.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сучасний стан світової галузі туризму та гостинності характеризується переходом від періодичних кризових явищ до стану, який провідні дослідники та міжнародні організації визначають як «пермакриза» – тривалий період нестабільності, де виклики різної природи (екологічні, геополітичні, технологічні) накладаються один на одного, створюючи складні кумулятивні ефекти [1].

Проблематика ризиків та управління ризиками у галузі туризму і гостинності в Україні розглядається в межах кількох взаємопов'язаних наукових підходів: безпекового, економічного, фінансового та інституційного. Особливої актуальності ці дослідження набули в умовах кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних основ управління ризиками в туризмі здійснила Нікітенко К.С. [2], яка розглядає ризик-менеджмент у контексті системи безпеки туристичної діяльності та кризового управління. Автор акцентує увагу на необхідності впровадження превентивних механізмів і комплексного підходу до оцінки ризиків у галузі.

Дослідження ризиків у контексті кризових явищ представлено у працях Назарової К. та ін. [3], де розглянуто аудит туристичних ризиків в умовах пандемії COVID-19. Автори систематизували ризики та обґрунтували необхідність їх постійного моніторингу й оцінки в умовах невизначеності. Подібний підхід до аналізу кризових трансформацій галузі гостинності простежується у роботі Зубехіної Т. [4] яка досліджувала вплив глобальних криз (пандемії, війни) на функціонування галузі та визначає стратегічні напрями її розвитку.

Такі вчені, як Рутинський М.Й., Зайченко В.В. [5] дослідили роль державної політики у мінімізації ризиків та відновленні туризму після війни. У дослідженні [6] обґрунтовано доцільність використання стейкхолдерного підходу до оцінки ризиків у процесі стратегічного управління туристичними під-

приємствами, що дозволяє враховувати інтереси ключових учасників ринку.

У науковій роботі [7] автори наголошують на необхідності переходу від реактивного управління (реагування на наслідки) до адаптивних практик ризик-менеджменту, таких як сценарне планування та диверсифікація ринків. Вони розглядають ризик як фактор, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість туристичних підприємств та їхню здатність до міжнародного партнерства. А такі науковці, як Краснічі А. та Тахірі А. [8] доводять, що адаптивні стратегії управління ризиками, які враховують соціальні аспекти та інклюзивне управління (governance), дозволяють компаніям швидше відновлюватися після ринкових коливань. Вони підкреслюють, що у 2024–2025 роках ризик-менеджмент перестав бути лише інструментом мінімізації втрат, перетворившись на інструмент стратегічного планування, що дозволяє знаходити "точки росту" навіть в умовах нестабільності (наприклад, через інноваційні послуги та цифрову трансформацію).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових напрацювань, слід відзначити фрагментарність існуючих підходів до оцінювання ризиків у сфері туризму та гостинності. Більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах (економічній безпеці, фінансових механізмах або державному регулюванні), тоді як питання комплексної кількісної оцінки ризиків залишаються недостатньо розробленими.

Зокрема, у науковій літературі обмежено представлено інструменти інтегрального вимірювання ризиків, які б дозволяли враховувати їх територіальну диференціацію та динаміку змін у часі. Недостатньо дослідженими залишаються питання просторової нерівномірності ризиків, зокрема в контексті формування геополітичної та безпекової архітектури туризму, що передбачає зонування територій за рівнем безпеки та привабливості для туристичної діяльності.

Крім того, обмежено висвітлено взаємозв'язок між фіскальними індикаторами розвитку галузі (зокрема, туристичним збором) та рівнем ризиків у територіальному розрізі, що ускладнює оцінювання реальної економічної активності та стійкості туристичних дестинацій.

Актуалізації потребують також питання інфраструктурних та енергетичних ризиків, які в сучасних умовах набувають системного характеру та безпосередньо впливають

на можливість функціонування підприємств галузі. Водночас недостатньо розкрито вплив кризи людського капіталу, зокрема демографічних змін, міграційних процесів і дефіциту трудових ресурсів, на рівень ризиків у сфері туризму та гостинності.

Таким чином, подальші дослідження доцільно спрямувати на формування інтегрованих підходів до оцінювання ризиків, зокрема через розробку індексу ризиків у сфері туризму та гостинності, який би враховував безпекові, економічні, інфраструктурні та соціально-демографічні чинники.

Передбачається, що ризик-ландшафт України характеризується вираженою просторовою диференціацією, що дає змогу групувати адміністративно-територіальні одиниці за рівнем ризику функціонування сфери туризму та гостинності на три основні зони: зони екстремального ризику, зони помірного ризику та зони відносної безпеки.

Очікується, що адміністративно-територіальні одиниці з найвищим рівнем безпекових загроз, пов'язаних із воєнними діями, ракетними обстрілами та близькістю до лінії бойового зіткнення, демонструватимуть найнижчі показники туристичної активності, зниження попиту на послуги розміщення та обмеження інвестиційної привабливості.

Водночас регіони із середнім рівнем ризику, що зберігають високу ділову та адміністративну активність, функціонуватимуть в умовах підвищених операційних ризиків, зумовлених загрозами для критичної інфраструктури та нестабільністю бізнес-середовища.

Припускається також, що регіони з відносно сприятливою безпековою ситуацією концентруватимуть основні потоки внутрішнього туризму, демонструватимуть вищий рівень завантаженості туристичної інфра-

структури та формуватимуть більшу частку доходів галузі.

Перевірка зазначеної гіпотези здійснюватиметься шляхом розрахунку інтегрального індексу ризиків у сфері туризму та гостинності та подальшого групування адміністративно-територіальних одиниць за рівнем ризику.

**Постановка завдання.** Мета статті – розробка інтегрального індексу ризиків у сфері гостинності та туризму України для оцінювання територіальної диференціації за рівнем ризиковості в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з даними Центру економічної стратегії [8], у 2025 році економіка України характеризувалася уповільненням темпів зростання реального ВВП до близько 2% внаслідок погіршення безпекової ситуації, втрат інфраструктури та виробничих потужностей, а також дефіциту електроенергії наприкінці року. Додатковими стримуючими чинниками стали несприятливі погодні умови, відновлення квот ЄС на агроекспорт, дефіцит робочої сили та високі виробничі витрати. Водночас фіскальний стимул залишався основним драйвером економічного зростання, підтримуючи інвестиційний попит, тоді як споживчий попит утримувався завдяки зростанню заробітних плат, хоча значною мірою забезпечувався імпортом.

У монетарному секторі інфляція за підсумками 2025 року становила 8,0%, супроводжувалася високою волатильністю протягом року. Ціни на продукти харчування зросли на 10,2%, що підтримувало інфляційні очікування. Водночас міжнародні резерви досягли історичного максимуму – \$57,3 млрд, забезпечивши покриття майже 6 місяців імпорту [8].

За результатами 2025 року до місцевих бюджетів України було спрямовано

Таблиця 1

**Динаміка надходжень туристичного збору та функціональна спрямованість провідних туристичних дестинацій України**

	Адміністративно-територіальні одиниці	Сума збору (млн грн)	Зміна до 2024 (%)	Пріоритетний формат
1	м. Київ	70,0	+35,0%	Бізнес-туризм, "енерго-притулок"
2	Львівська обл.	63,0	+31,0%	Культурний туризм, апарт-готелі
3	Івано-Франківська обл.	46,0	+28,5%	Гірський відпочинок, велнес
4	Закарпатська обл.	31,9	+40,0%	Оздоровлення, сімейний відпочинок
5	Черкаська обл.	28,5	+22,0%	Внутрішній рекреаційний туризм
6	Одеська обл.	20,3	-15,0%	Специфічний бізнес-попит

Джерело: сформовано автором на основі [9]

359 млн грн туристичного збору. Це підтверджує збереження економічної динаміки галузі та її здатність пристосовуватися до умов воєнного періоду. Туристична галузь й надалі виконує вагомий фінансовий надходження до громад у різних регіонах країни [9].

У міжнародній торгівлі спостерігається подальше поглиблення торговельного дефіциту: імпорт зріс до \$84,8 млрд і більш ніж удвічі перевищив експорт, що зумовлено високим попитом на енергетичні та оборонні товари. Попри скорочення загального потоку біженців на 34% порівняно з 2024 роком, відзначено посилення міграції серед чоловіків віком 18–22 роки, з яких після серпня країну залишив приблизно кожен сьомий.

Фіскальний сектор характеризувався номінальним зростанням доходів державного бюджету на 21%, що, однак, не забезпечило повного покриття видатків. У січні доходи скоротилися на 11%, а річне зростання було досягнуто переважно за рахунок оподаткування доходів, зокрема військового збору. Загальний обсяг міжнародної фінансової підтримки у 2025 році сягнув \$52,4 млрд, що є найвищим показником з 2022 року.

Незважаючи на складну ситуацію, галузь туризму залишається важливим джерелом податкових надходжень. У 2025 році загальний обсяг сплачених податків у галузі склав 4 426,2 млн грн, що на 50,6% перевищує показники 2024 року [10]. Це зростання є індикатором не лише адаптації бізнесу, а й успішних зусиль держави щодо детінізації сектору розміщення та реформування адміністрування туристичного збору.

Інфляційний тиск залишається одним із ключових ризиків для маржинальності сфери гостинності. У 2025 році інфляція в сегменті ресторанів та готелів досягла 13,1–15,6%, що значно перевищує загальний індекс споживчих цін [11]. Це зумовлено зростанням собі-

вартості продуктів харчування, логістичними витратами та необхідністю підвищувати заробітні плати для утримання персоналу в умовах кадрового дефіциту. Національний банк України прогнозує, що інфляція почне знижуватися лише у другій половині 2026 року, наближаючись до цілі у 5% не раніше середини 2028 року.

Безпековий фактор – фундаментальний компонент індексу ризиків – впливає на географічний перерозподіл туристичних потоків, що підтверджується статистикою надходжень від туристичного збору.

Згідно з оцінками WEF, Україна зазнала падіння туристичного ВВП на понад 80% у зонах безпосереднього конфлікту, проте адміністративно-територіальні одиниці західної частини України змогли частково компенсувати ці втрати за рахунок перенаправленого внутрішнього попиту [12].

Воєнні дії радикально змінили структуру та мотивацію подорожей. Поняття «відпустка» трансформувалося у «психологічне відновлення» та «безпечну паузу», що суттєво вплинуло на поведінку туристів. Однією з ключових тенденцій став розвиток жіночого та соло-туризму, адже більшість подорожуючих – це жінки з дітьми або ті, хто подорожує самостійно, і саме жінки ухвалюють близько 82% рішень про поїздки. У відповідь на це готелі почали впроваджувати спеціальні програми безпеки, дитячої анімації та велнес-послуг.

Зросла популярність апартаментів і котеджів, оскільки мандрівники прагнуть більшої автономності та можливості користуватися власною кухнею, що створює відчуття домашнього затишку й безпеки в умовах нестабільності. Окремим явищем став так званий «енерго-туризм»: під час блекаутів мешканці міст бронюють готелі з гарантованим електропостачанням та інтернетом, формуючи специфічний локальний попит, не характерний для мирного часу.

Таблиця 2

### Ключові параметри та наслідки впливу ринкових викликів на операційну діяльність підприємств галузі гостинності у 2025 році

Параметр	Показник (2025)	Наслідки для готелів
Рівень дефіциту кадрів	60% – 74%	Зменшення сервісного меню, аутсорсинг
Зростання реальних зарплат	7.0%	Тисне на рентабельність, ріст цін
Частка жінок-мандрівників	64%	Зміна концепції безпеки та послуг
Використання ШІ для оптимізації	15%	Потенціал для автоматизації фронт-офісу

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Іноземний туристичний потік у 2024 році становив 2,48 млн осіб, однак більшість цих поїздок мала діловий, гуманітарний або волонтерський характер. В'їзний туризм залишається обмеженим і переважно зосереджений у Львові та Києві. Виявлена концентрація свідчить про перерозподіл туристичних потоків на користь відносно безпечних територій.

Позиції адміністративно-територіальних одиниць за обсягами надходжень від туристичного збору представлені у таблиці 1.

Дані свідчать про те, що безпека стала ключовим фактором ціноутворення. Найвища вартість квадратного метра житла та найвищі показники ADR фіксуються у Львові та на курортах Буковелю, де попит стабільно перевищує пропозицію [13]. За підсумками 2025 року готельний ринок України продемонстрував стійкість, яка перевищила очікування аналітиків. Середня завантаженість готелів у Львові та Буковелі у високий сезон досягала 70%–80%, тоді як у Києві вона коливалася в межах 30%–40%, залежно від інтенсивності обстрілів.

Станом на початок 2026 року сукупні прямі збитки інфраструктурі України оцінюються у 155\$–176 млрд доларів США. Руйнування енергетичної системи стало найбільш деструктивним фактором для сфери гостинності у 2025 році. Зокрема, багато великих готелів почали функціонувати як автономні хаби, інвестуючи значні кошти у генератори, системи накопичення енергії та сонячні електростанції. Це дозволило їм не лише забезпечити безперебійну роботу, а й залучати клієнтів, які використовують готелі як тимчасове житло або робочий простір під час тривалих блекаутів. Водночас суттєво зросли операційні витрати, адже електроенергія, вироблена дизель-генераторами, у 3–5 разів дорожча за мережеву, що особливо негативно впливає на прибутковість бюджетних готелів і хостелів. Додаткові труднощі створюють логістичні розриви: атаки на залізничну інфраструктуру, яка нині забезпечує основну частину пасажирських перевезень через відсутність авіасполучення, підвищують ризики нестабільності та непередбачуваності туристичних потоків.

Дефіцит персоналу став викликом для українського бізнесу у 2025 році, випередивши навіть безпекові питання для багатьох операторів у західних областях. Ринок праці зазнав безпрецедентного шоку пропозиції: близько 25% довоєнної робочої сили вибуло з нього.

Основними причинами системного дефіциту кадрів у сфері туризму та гостинності є міграція, мобілізація та професійний дисбаланс. Зокрема, понад 6,9 млн українців перебувають за кордоном, із яких близько 70% – це дорослі працездатного віку. Значна частина працівників готельно-ресторанної сфери, особливо лінійний персонал, працевлаштувалася в аналогічних секторах у Польщі, Німеччині та Швейцарії. Додатково ситуацію ускладнює мобілізація, яка спричинила гострий дефіцит у так званих «чоловічих» професіях, зокрема в логістиці, технічному обслуговуванні готелів і серед шеф-кухарів. Водночас спостерігається і професійний дисбаланс: існує розрив між компетенціями шукачів роботи та потребами бізнесу. Близько 30% компаній зазначають, що навички кандидатів не відповідають сучасним вимогам сфери обслуговування.

Враховуючи багатогранність зазначених викликів – від безпекових загроз до кадрового дефіциту – виникає потреба у оцінці ризиків. Запропонований нижче Індекс ризиків у сфері туризму та гостинності (IRTG) дозволяє інтегрувати різнопланові показники у єдину систему для прийняття стратегічних рішень.

Індекс ризиків у сфері туризму та гостинності (IRTG) пропонується як **інтегральний показник**, що відображає сукупний вплив ключових факторів ризику на функціонування галузі в регіональному та національному вимірах.

### 1. Загальна модель індексу

Індекс формується як зважена сума нормалізованих показників:

$$IRTG = \sum_{i=1}^n w_i \cdot R_i$$

де:

$R_i$  – нормалізоване значення  $i$ -го блоку ризиків

$w_i$  – ваговий коефіцієнт

$n$  – кількість блоків

Структура Індексу ризиків у сфері туризму та гостинності формується на основі сукупності взаємопов'язаних компонентів, які комплексно відображають умови функціонування галузі. Кожен із них характеризує окремий напрям ризикового впливу та водночас є складовою загальної системи оцінювання.

Геополітична та безпекова архітектура ( $R_1$ ) визначає базові умови здійснення туристичної діяльності. У сучасних умовах саме безпековий фактор значною мірою впливає на мобільність населення, туристичні потоки та інвестиційну привабливість адміністративно-територіальних одиниць України. Оцінювання

Таблиця 3

**Показники інтегрального індексу IRTG та його компонентів  
у розрізі адміністративно-територіальних одиниць України**

Область	Блок ризиків					IRTG
	Безпека (R <sub>1</sub> )	Економіка (R <sub>2</sub> )	Інфраструктура (R <sub>3</sub> )	Людський капітал (R <sub>4</sub> )	Інституції (R <sub>5</sub> )	
Вінницька	0,3	0,4	0,4	0,6	0,2	0,386
Волинська	0,2	0,3	0,3	0,6	0,2	0,316
Дніпропетровська	0,8	0,7	0,8	0,7	0,3	0,704
Житомирська	0,3	0,4	0,4	0,6	0,2	0,386
Закарпатська	0,1	0,1	0,2	0,6	0,2	0,224
Запорізька	0,95	0,9	0,95	0,8	0,4	0,850
Івано-Франківська	0,2	0,1	0,3	0,6	0,2	0,272
Київська	0,4	0,3	0,4	0,6	0,2	0,394
Кіровоградська	0,3	0,4	0,4	0,6	0,2	0,386
Львівська	0,2	0,1	0,3	0,6	0,2	0,272
Миколаївська	0,85	0,8	0,85	0,7	0,3	0,750
Одеська	0,9	0,7	0,8	0,6	0,3	0,715
Полтавська	0,3	0,4	0,4	0,6	0,2	0,386
Рівненська	0,2	0,3	0,3	0,6	0,2	0,316
Сумська	0,9	0,8	0,8	0,8	0,3	0,775
Тернопільська	0,2	0,2	0,3	0,6	0,2	0,294
Харківська	0,95	0,9	0,9	0,8	0,3	0,830
Хмельницька	0,2	0,3	0,3	0,6	0,2	0,316
Черкаська	0,3	0,3	0,4	0,6	0,2	0,364
Чернівецька	0,1	0,2	0,2	0,6	0,2	0,246
Чернігівська	0,8	0,6	0,7	0,7	0,2	0,653
Київ (місто)	0,4	0,2	0,4	0,5	0,2	0,353

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

цього компонента доцільно здійснювати з урахуванням рівня воєнної загрози, близькості до зон активних бойових дій, частоти ракетних атак, наявності обмежень на пересування, криміногенної ситуації та стабільності функціонування критичної інфраструктури. Практичним інструментом аналізу є зонування територій за рівнем ризику, що дає змогу виокремлювати зони з високим, середнім та низьким ступенем безпекових загроз.

Економічна активність (R<sub>2</sub>), відображає поточний стан туристичного ринку та рівень його стійкості. До цього складника належать показники обсягу туристичного збору, кількості внутрішніх та іноземних туристів, завантаженості засобів розміщення, доходів суб'єктів господарювання та динаміки споживчого попиту. Аналіз зазначених індикато-

рів дозволяє оцінити реальну економічну життєздатність туристичних дестинацій, а також здатність адміністративно-територіальних одиниць України підтримувати розвиток галузі в умовах зовнішніх обмежень.

Інфраструктурні та енергетичні ризики (R<sub>3</sub>) характеризують матеріальну основу функціонування сфери туризму та гостинності. Враховано стан транспортної мережі, доступність логістичних маршрутів, рівень пошкодження туристичних об'єктів, стабільність електропостачання, забезпеченість водо- та теплопостачанням, а також загальну технічну готовність адміністративно-територіальних одиниць України до прийому туристів. Значення цього компонента суттєво зросло в умовах руйнування інфраструктури та енергетичних обмежень.

Людський капітал ( $R_4$ ) – криза людського капіталу, безпосередньо впливає на якість послуг і можливості розвитку галузі. Туризм та гостинність є трудомісткими видами діяльності, тому дефіцит персоналу, зовнішня та внутрішня міграція, скорочення чисельності працездатного населення, дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, а також недостатній рівень професійної підготовки працівників формують додаткові ризики для підприємств. Оцінювання цього компонента дозволяє визначити кадрову спроможність адміністративно-територіальних одиниць України до відновлення та зростання.

Інституційні ризики ( $R_5$ ) відображають вплив зовнішнього управлінського середовища на діяльність підприємств галузі. До них належать стабільність законодавства, рівень податкового навантаження, наявність програм державної підтримки, ефективність місцевого управління, прозорість регуляторних процедур та ступінь бюрократичних бар'єрів. Хоча цей компонент має опосередкований характер впливу, він значною мірою визначає інвестиційний клімат і умови ведення бізнесу.

Таким чином, структурні компоненти індексу охоплюють безпекові, економічні, інфраструктурні, соціально-демографічні та інституційні аспекти розвитку галузі, що забезпечує комплексність оцінювання ризиків у сфері туризму та гостинності.

Оскільки показники мають різну розмірність, здійснюється їх нормалізація методом мін-макс:

для стимуляторів:

$$X_{norm} = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

для дестимуляторів:

$$X_{norm} = \frac{X_{max} - X_i}{X_{max} - X_{min}}$$

Це дозволяє привести всі індикатори до єдиної шкали [0;1], де 0 – мінімальний рівень ризику, 1 – максимальний.

За допомогою експертного методу було визначено ваги блоків ризиків з урахуванням їх впливу на функціонування галузі в умовах воєнної економіки. Пріоритет надається безпековим факторам: Безпека (0,3), Економіка (0,22), Інфраструктура (0,18), Людський капітал (0,19), Інституції (0,11).

Для розширення аналізу та глибшого представлення регіональної диференціації, проведемо розрахунок Індексу ризиків у сфері туризму та гостинності (IRTG) для усіх адміністративно-територіальних одиниць України

за виключенням окупованих територій та зони бойових дій, що представлено в таблиці 3.

Узагальнюючи результати розрахунків інтегрального показника IRTG, було проведено зонування адміністративно-територіальних одиниць України за трьома рівнями ризику. До зони «стратегічної стійкості» ( $IRTG < 0,30$ ) увійшли Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська та Львівська області, які завдяки низькому рівню безпечних загроз ( $R_1$ ) та стабільному зростанню економічної активності ( $R_2$ ) стали пріоритетними хабами для інвестицій та релокації бізнесу. Зона «адаптивного функціонування» (0,30–0,50), представлена м. Києвом та центральними областями (Вінницька, Черкаська та ін.), демонструє високу життєздатність за рахунок значної концентрації бізнес-попиту, що нівелює інфраструктурні виклики ( $R_3$ ). Натомість прифронтові Харківська, Одеська, Сумська та Чернігівська області віднесені до зони «критичного відновлення» ( $IRTG > 0,60$ ), де екстремальні ризики та руйнування роблять функціонування бізнесу залежним від спеціальних режимів державної підтримки.

Проведене дослідження підтверджує, що безпековий фактор наразі є домінантним у формуванні ризикового ландшафту, проте критичний дефіцит людського капіталу ( $R_4$ ) виступає системним викликом для всіх без винятку адміністративно-територіальних одиниць, загрожуючи колапсом сервісу навіть у відносно безпечних дестинаціях. Крім того, висока вразливість енергетичної інфраструктури змушує готельєрів впроваджувати стратегію «енергоостровів» (власна генерація, автономний зв'язок), що стає новим обов'язковим стандартом виживання та обслуговування в умовах воєнного стану.

**Висновки.** Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їхнього багатоцільового використання ключовими стейкхолдерами галузі для прийняття обґрунтованих рішень у турбулентних умовах. Для суб'єктів підприємництва розрахований індекс IRTG виступає інструментом стратегічного планування, що дозволяє оцінити доцільність інвестування в нові об'єкти або необхідність релокації діяльності. З позиції державного управління, інтегральний показник стає науковим підґрунтям для розробки диференційованих механізмів підтримки: адміністративно-територіальні одиниці з найвищим рівнем індексу мають отримувати пріоритетне інституційне сприяння та податкові

преференції. Водночас для інвесторів запропонована методика забезпечує прозорий алгоритм оцінки премії за ризик, що є критично важливим при розрахунку капіталізації проєктів та визначенні термінів окупності капіталовкладень.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі вбачаються у розробці системи динамічного щоквартального моніторингу індексу для оперативного реагування на зміну воєнно-політичної ситуації. Особливої актуальності набуває перевірка отриманих результатів за допомогою методів багатовимірного кластерного аналізу. Це дозволить математично обґрунтувати

оптимальну кількість зон ризику, адже існуючий поділ може бути деталізований або переглянутий залежно від щільності розподілу показників. Такий підхід забезпечить більш точну ідентифікацію меж між «адаптивними» та «критичними» адміністративно-територіальними одиницями, що сприятиме прицільному таргетуванню антикризових заходів у сфері гостинності та туризму.

Майбутнє залежить від здатності балансувати між економічною ефективністю та відповідальністю перед громадами і навколишнім середовищем, де ризик розглядається не лише як загроза, але і як стимул для інноваційного оновлення.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. World Health Organization. Statement: The European Region is in a “permacrisis” that stretches well beyond the pandemic, climate change and war. 2022. URL: <https://www.who.int/europe/news/item/27-09-2022-statement-the-european-region-is-in-a-permacrisis-that-stretches-well-beyond-the-pandemic-climate-change-and-war> (дата звернення: 01.04.2026)
2. Нікітенко К. С. Дослідження наукових підходів до формування дефініції «Менеджмент безпеки туризму». *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 22. С. 323–330. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.37> (дата звернення: 01.04.2026)
3. Назарова К., Нежива М., Мойсеєнко О. та ін. Аудит туристичних ризиків в умовах COVID-19. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2, No. 43. P. 53–62. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.43.2022.3608> (дата звернення: 01.04.2026)
4. Зубехіна Т. В. Порівняльний аналіз фінансових показників діяльності туристичних підприємств регіонів України. *Modern Economics*. 2025. № 52. С. 62–67. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-09) (дата звернення: 01.04.2026)
5. Рутинський М., Зайченко В. В. Гостинність та туризм: пріоритети державної політики у контексті післявоєнного відновлення України. *Post-war reconstruction of Ukraine: legal, political and economic challenges in historical perspective : scientific monograph*. Riga : Baltija Publishing, 2025. С. 734–748. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16479> (дата звернення: 01.04.2026)
6. Lisovska L., Mykhailyshyn V. Risk analysis in the stakeholder-oriented management strategy of Ukrainian tourism enterprises during the post-war reconstruction period. *Економіка розвитку систем*. 2025. № 7 (2). С. 142–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-2> (дата звернення: 01.04.2026)
7. Segeda I., Vlashchenko N., Aleksandrova S. Management of strategic changes and risks in the development of the tourism industry. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11, no. 2. P. 136–141. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-136-141>. (дата звернення: 01.04.2026)
8. Center for Economic Strategy. Ukraine's Economic Review 2025. URL: <https://ces.org.ua/ukraines-economic-review-2025/> (дата звернення: 01.04.2026)
9. Табака Н. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України за 2025 рік. Київ, 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2025/zvit-dart-2025.pdf> (дата звернення: 01.04.2026)
10. Trading Economics. Ukraine Inflation Rate. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/inflation-cpi> (дата звернення: 01.04.2026)
11. World Economic Forum. Four Scenarios for the Future of Travel and Tourism. Geneva, 2025. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Four\\_Scenarios\\_for\\_the\\_Future\\_of\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Four_Scenarios_for_the_Future_of_Travel_and_Tourism_2025.pdf) (дата звернення: 01.04.2026)
12. Visit Ukraine. Travel to Ukraine 2025: how to come to Ukraine as a tourist? Rules and safe cities. URL: <https://visitukraine.today/blog/4809/travel-to-ukraine-2025-how-to-come-to-ukraine-as-a-tourist-rules-and-safe-cities> (дата звернення: 01.04.2026)
13. Ribas Hotels Group. Огляд готельного ринку України 2025. 2025. 9 червня. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/> (дата звернення: 01.04.2026)

14. Козубова Н. В. Моделювання адаптивної системи управління економічною безпекою підприємств туристичної галузі. Інфраструктура ринку. 2025. № 87. URL: <https://www.market-infr.od.ua/uk/87-2025> (дата звернення: 01.04.2026)

15. Козубова Н., Прокопішина О. Фінансове забезпечення ризик-менеджменту підприємств туристичного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-167> (дата звернення: 01.04.2026)

#### REFERENCES:

1. World Health Organization. (2022). *Statement: The European Region is in a “permacrisis” that stretches well beyond the pandemic, climate change and war*. <https://www.who.int/europe/news/item/27-09-2022-statement-the-european-region-is-in-a-permacrisis-that-stretches-well-beyond-the-pandemic-climate-change-and-war> (accessed April 01, 2026)

2. Nikitenko, K. S. (2025). *Doslidzhennia naukovykh pidkhodiv do formuvannia definitsii «Menedzhment bezpeky turyzmu» [Research of scientific approaches to the formation of the definition of "Tourism safety management"]*. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, (22), 323–330. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.37> (accessed April 01, 2026)

3. Nazarova, K., Nezhyva, M., Moiseienko, O., Mysiuk, V., Levkov, K., & Kucher, A. (2022). *Audyt turystychnykh ryzykiv v umovakh COVID-19 [Audit of tourist risks in COVID-19 conditions]*. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(43), 53–62. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.43.2022.3608> (accessed April 01, 2026)

4. Zubekhina, T. V. (2025). *Porivnialnyi analiz finansovykh pokaznykiv diialnosti turystychnykh pidpriemstv rehioniv Ukrainy [Comparative analysis of financial indicators of tourist enterprises in the regions of Ukraine]*. *Modern Economics*, (52), 62–67. [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-09) (accessed April 01, 2026)

5. Rutynskiy, M., & Zaichenko, V. V. (2025). *Hostynnist ta turizm: priorityety derzhavnoi polityky u konteksti pislivoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Hospitality and tourism: priorities of state policy in the context of post-war recovery of Ukraine]*. In *Post-war reconstruction of Ukraine: legal, political and economic challenges in historical perspective* (pp. 734–748). Baltija Publishing. <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16479> (accessed April 01, 2026)

6. Lisovska, L., & Mykhailyshyn, V. (2025). *Risk analysis in the stakeholder-oriented management strategy of Ukrainian tourism enterprises during the post-war reconstruction period*. *Ekonomika Rozvytku System [Economics of Systems Development]*, 7(2), 142–150. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-2> (accessed April 01, 2026)

7. Segeda, I., Vlashchenko, N., & Aleksandrova, S. (2025). *Management of strategic changes and risks in the development of the tourism industry*. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(2), 136–141. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-136-141> (accessed April 01, 2026)

8. Center for Economic Strategy. (2025). *Ukraine's Economic Review 2025*. <https://ces.org.ua/ukraines-economic-review-2025/> (accessed April 01, 2026)

9. Tabaka, N. (2026). *Publichnyi zvit Holovy Derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy za 2025 rik [Public report of the Head of the State Agency for Tourism Development of Ukraine for 2025]*. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2025/zvit-dart-2025.pdf> (accessed April 01, 2026)

10. Trading Economics. (n.d.). *Ukraine inflation rate*. <https://tradingeconomics.com/ukraine/inflation-cpi> (accessed April 01, 2026)

11. World Economic Forum. (2025). *Four scenarios for the future of travel and tourism*. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Four\\_Scenarios\\_for\\_the\\_Future\\_of\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Four_Scenarios_for_the_Future_of_Travel_and_Tourism_2025.pdf) (accessed April 01, 2026)

12. Visit Ukraine. (2025, April 21). *Travel to Ukraine 2025: how to come to Ukraine as a tourist? Rules and safe cities*. <https://visitukraine.today/blog/4809/travel-to-ukraine-2025-how-to-come-to-ukraine-as-a-tourist-rules-and-safe-cities> (accessed April 01, 2026)

13. Ribas Hotels Group. (2025, June 9). *Ohliad hotelnoho rynku Ukrainy 2025 [Review of the hotel market of Ukraine 2025]*. <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotelnoho-rynku-ukrayiny-2025/> (accessed April 01, 2026)

14. Kozubova, N. V. (2025). *Modeliuvannia adaptivnoi systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv turystychnoi haluzi [Modeling the adaptive management system of economic security of tourism enterprises]*. *Infrastruktura Rynku*, (87). <https://www.market-infr.od.ua/uk/87-2025> (accessed April 01, 2026)

15. Kozubova, N., & Prokopishyna, O. (2025). *Finansove zabezpechennia ryzyk-menedzhmentu pidpriemstv turystychnoho biznesu [Financial support of risk management of tourism business enterprises]*. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-167> (accessed April 01, 2026)

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 24.04.2026

Дата публікації статті: 30.04.2026