

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин  
та туристичного бізнесу»  
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

**ДО ЗАХИСТУ**  
завідувач кафедри світової  
політики, дипломатії та  
туристичного бізнесу  
доц. Анатолій ПАРФІНЕНКО

---

## **Кваліфікаційна магістерська робота**

на тему: «**РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У  
ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ**»

Виконав: студент 2 курсу, групи УТМ-61  
Спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

Невський Ілля Михайлович



\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник: к.екоп.н., доц. Сідоров М.В.



\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Рецензент: д.екоп.н., доц. Зайцева А.С.



\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

### **Підсумкова оцінка:**

за національною шкалою: \_\_\_\_\_

кількість балів: \_\_\_\_\_

Голова Екзаменаційної комісії

\_\_\_\_\_ (підпис)

Покоłodна М.М.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Харків – 2025 року

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) другий (магістерський)

Напрямок підготовки \_\_\_\_\_

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

### **ЗАТВЕРДЖУЮ**

завідувач кафедри світової політики  
дипломатії та туристичного бізнесу  
доц. Парфіненко А.Ю.

\_\_\_\_\_ 2025 року

### **ЗАВДАННЯ на кваліфікаційну роботу магістра**

Невського Іллі Михайловича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії України: сучасний стан та перспективи застосування»

Керівник роботи Сідоров Михайло Вадимович, к. економ. н., доцент

Затверджені наказом по університету № 4001-5/3283 від 15.09.2025

2. Строк подання студентом роботи 29.11.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

дослідити поняття та сутність цифрових технологій у сфері туризму; визначити фактори впливу на розвиток цифрових технологій; розглянути закордонний досвід застосування цифрових технологій у туризмі; висвітлити нормативно-правові та інституційні засади цифрової трансформації туризму в Україні; оцінити використання цифрових технологій в туристичній індустрії; проаналізувати проблеми та виклики застосування цифрових технологій в туристичній індустрії України; з'ясувати стратегічні пріоритети цифрової трансформації туристичної індустрії України; запропонувати інноваційні цифрові рішення для розвитку та модернізації туристичної індустрії.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження цифрових технологій у туристичній індустрії
2	Розділ 2. Аналіз сучасного стану застосування цифрових технологій у туристичній індустрії України
3	Розділ 3. Перспективи застосування цифрових технологій в туристичній індустрії України

5. Дата видачі завдання 29.08.2025 р.

**Студент**



підпис

**Керівник роботи**



підпис

**Ілля НЕВСЬКИЙ**

ініціали, прізвище

**Михайло СІДОРОВ**

ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

**Невський І.М.** Розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії України: сучасний стан та перспективи застосування

Робота присвячена визначенню сучасного стану та обґрунтуванню перспективи застосування цифрових технологій у туристичній індустрії України. Досліджено поняття та сутність цифрових технологій у сфері туризму. Визначено фактори впливу на розвиток цифрових технологій. Розглянуто закордонний досвід застосування цифрових технологій у туризмі. Висвітлено нормативно-правові та інституційні засади цифрової трансформації туризму в Україні. Оцінено використання цифрових технологій в туристичній індустрії. Проаналізовано проблеми та виклики застосування цифрових технологій в туристичній індустрії України. З'ясовано стратегічні пріоритети цифрової трансформації туристичної індустрії України. Запропоновано інноваційні цифрові рішення для розвитку та модернізації туристичної індустрії.

**Ключові слова:** туризм, цифрові технології, туристична індустрія, цифрові трансформації туристичної індустрії, туристична індустрія України.

## ANNOTATION

**Nevskiy I.** Development of Digital Technologies in the Tourism Industry of Ukraine: Current State and Prospects of Application

This paper is devoted to identifying the current state and substantiating the prospects for the application of digital technologies in the tourism industry of Ukraine. The concept and essence of digital technologies in the field of tourism are examined. Key factors influencing the development of digital technologies are identified. International experience in the implementation of digital technologies in tourism is reviewed. The regulatory, legal, and institutional foundations of the digital transformation of tourism in Ukraine are outlined. The level and features of digital technology adoption in the tourism industry are assessed. Major problems and challenges related to the application of digital technologies in the Ukrainian tourism sector are analyzed. Strategic priorities for the digital transformation of the tourism industry of Ukraine are determined. Innovative digital solutions aimed at the development and modernization of the tourism industry are proposed.

**Keywords:** tourism; digital technologies; tourism industry; digital transformation of the tourism industry; tourism industry of Ukraine.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Поняття та сутність цифрових технологій у сфері туризму.....	8
1.2. Фактори впливу на розвиток цифрових технологій .....	13
1.3. Закордонний досвід застосування цифрових технологій у туризмі .....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ .....</b>	<b>25</b>
2.1. Нормативно-правові та інституційні засади цифрової трансформації туризму в Україні.....	25
2.2. Оцінка використання цифрових технологій в туристичній індустрії...	34
2.3. Аналіз проблем та викликів застосування цифрових технологій в туристичній індустрії України.....	44
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ.....</b>	<b>54</b>
3.1. Стратегічні пріоритети цифрової трансформації туристичної індустрії України .....	54
3.2. Інноваційні цифрові рішення для розвитку та модернізації туристичної індустрії .....	65
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>76</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>82</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації туристична індустрія переживає фундаментальні зміни, які торкаються технологічної інфраструктури, самої сутності туристичного продукту, моделей взаємодії між учасниками ринку та поведінки споживачів. Цифрові технології сьогодні виступають як інструмент оптимізації бізнес-процесів, зокрема і як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність туристичних підприємств, якість клієнтського досвіду та стійкість галузі в умовах кризових викликів. Для України, яка перебуває у стані воєнного стану та одночасно здійснює інтеграцію до європейського економічного простору, питання розвитку цифрових технологій у туризмі набуває особливої важливості. З одного боку, цифровізація сприяє активному розвитку внутрішнього туризму, забезпечує безпеку, транспарентність і гнучкість сервісів; з іншого – стає ключовим вектором адаптації української туристичної індустрії до міжнародних стандартів, зокрема в контексті впровадження європейських рамок компетентностей, цифрових платформ та систем управління туристичними потоками. У цьому зв'язку необхідно не лише аналізувати сучасний стан застосування цифрових технологій у сфері туризму, а й формулювати науково обґрунтовані перспективи їх подальшого розвитку з урахуванням українських реалій.

*Ступінь наукової розробленості проблеми.* Проблематика цифрових технологій у туристичній індустрії отримала ґрунтовне висвітлення в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Теоретичні засади цифрової трансформації туризму, зокрема роль інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні туристичного продукту та взаємодії учасників ринку, були закладені в роботах D. Buhalis [13], який одним із перших системно обґрунтував значення ІКТ у туризмі, а також розвинуті в дослідженнях P. Sheldon [10], M. Gretzel [7] та

M. Sigala [52], присвячених e-tourism, smart tourism і даними-орієнтованим моделям туристичної поведінки. Питання структури та класифікації цифрових технологій у туризмі, рівнів їх застосування та факторів розвитку розглядаються у працях I. Tussyadiah [56], C. Licata [50], A. Tjoa [51].

У вітчизняному науковому дискурсі дослідження цифрових технологій у туризмі представлені працями О. О. Кривенка [15], Л. М. Романенко [21], Т. В. Бурик [7], А. І. Шевченка [30], які акцентують увагу на трансформації туристичного ринку, впливі цифровізації на організацію туристичної діяльності та специфіці національного контексту. Водночас більшість наявних досліджень орієнтовані на стабільні соціально-економічні умови та не повною мірою враховують виклики воєнного стану, післякризового відновлення інфраструктури, регіональних дисбалансів і необхідності прискореної цифрової адаптації туристичної індустрії України, що зумовлює наявність наукового дефіциту щодо комплексного осмислення цих процесів у сучасних українських реаліях.

**Об'єкт дослідження** – цифрові технології у туристичній індустрії.

**Предмет дослідження** – сучасний стан та перспективи застосування цифрових технологій у туристичній індустрії України.

**Мета роботи** – визначити сучасний стан та обґрунтувати перспективи застосування цифрових технологій у туристичній індустрії України.

**Завдання**, які було поставлено для досягнення мети:

- ✓ дослідити поняття та сутність цифрових технологій у сфері туризму;
- ✓ визначити фактори впливу на розвиток цифрових технологій;
- ✓ розглянути закордонний досвід застосування цифрових технологій у туризмі;
- ✓ висвітлити нормативно-правові та інституційні засади цифрової трансформації туризму в Україні;
- ✓ оцінити використання цифрових технологій в туристичній індустрії;

- ✓ проаналізувати проблеми та виклики застосування цифрових технологій в туристичній індустрії України;
- ✓ з'ясувати стратегічні пріоритети цифрової трансформації туристичної індустрії України;
- ✓ запропонувати інноваційні цифрові рішення для розвитку та модернізації туристичної індустрії.

**Методологія дослідження** ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечує комплексний та системний підхід до вивчення сучасного стану і перспектив застосування цифрових технологій у туристичній індустрії України. Ключовим у роботі є системний підхід, який дозволяє розглядати туристичну індустрію як багаторівневу соціально-економічну систему, у межах якої цифрові технології взаємодіють з інституційними, інфраструктурними, фінансовими та безпековими чинниками.

Для теоретичного обґрунтування сутності цифрових технологій у сфері туризму та узагальнення наукових підходів застосовано методи аналізу і синтезу, а також логіко-структурний метод, що дало змогу систематизувати класифікації цифрових технологій, рівні їх застосування та функціональні напрями впливу на туристичну діяльність. Порівняльний метод використано під час дослідження закордонного досвіду цифрової трансформації туризму та зіставлення моделей smart tourism із національними умовами розвитку туристичної індустрії України. Для оцінювання сучасного стану цифровізації туристичної індустрії України застосовано аналітичний і статистичний методи, зокрема під час опрацювання офіційних даних органів державної влади, матеріалів профільних міністерств, державних реєстрів та відкритих інформаційних ресурсів. З метою комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх умов розвитку цифрових технологій у туристичній індустрії використано SWOT-аналіз, який дозволив виокремити сильні та слабкі сторони цифрового розвитку галузі, а також можливості й загрози, що

формується під впливом воєнного стану, регіональних дисбалансів і інституційних обмежень.

У межах третього розділу застосовано елементи прогностного та сценарного підходу, що дало змогу обґрунтувати перспективні напрями розвитку цифрових технологій у туристичній індустрії України, сформувані практично орієнтовані інноваційні рішення та оцінити їх потенційний вплив на процеси післявоєнного відновлення галузі.

**Інформаційну базу дослідження** становлять нормативно-правові, статистичні, аналітичні та наукові джерела, що забезпечують комплексний розгляд сучасного стану й перспектив застосування цифрових технологій у туристичній індустрії України. Нормативно-правову основу формують закони України «Про туризм», «Про захист персональних даних», а також стратегічні документи у сфері розвитку туризму та цифрової трансформації, зокрема «Національна стратегія розвитку туризму до 2026 року» і «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України».

Статистичну та аналітичну базу становлять офіційні дані Державної служби статистики України, матеріали профільних центральних органів виконавчої влади та інформаційні ресурси Єдиного туристичного порталу України, що використано для оцінювання динаміки туристичної діяльності, рівня цифрової присутності туристичних об'єктів і регіональних особливостей розвитку галузі. Теоретичну основу дослідження складають праці українських і зарубіжних науковців у сфері цифровізації туризму. Додатково використано відкриті аналітичні матеріали глобальних цифрових туристичних платформ для ілюстрації сучасних тенденцій цифрової поведінки туристів і трансформації туристичного попиту.

**Структурно** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Містить 87 сторінок тексту, 18 таблиць, 13 рисунків. Список джерел містить 67 найменувань літератури.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

## 1.1. Поняття та сутність цифрових технологій у сфері туризму

Цифрові технології поступово перетворилися на ключовий детермінант розвитку сучасної туристичної індустрії, радикально змінюючи способи формування туристичного продукту, комунікації між учасниками ринку та взаємодії туристів із сервісами. На межі ХХ–ХХІ століть цифровізація стала одним із провідних чинників модернізації туристичної діяльності, оскільки поява інтернету, мобільних сервісів та інтегрованих цифрових платформ створила передумови для переходу галузі до нових моделей функціонування. Саме в цей період окреслюється необхідність наукового осмислення цифрових технологій як окремої категорії, що характеризує інструменти, засоби й програмні рішення, спрямовані на оптимізацію туристичних процесів та формування нової архітектури туристичного досвіду.

Формування поняття «цифрові технології у сфері туризму» як наукової категорії розпочалося в кінці 1990-х років, коли інтернет-технології почали активно інтегруватися в туристичну діяльність. Одним із перших, хто системно описав зміни в туристичному ринку під впливом інформаційних технологій, був американський дослідник D. Buhalis. У своїй праці «Information and Communication Technologies in Tourism» (1998) він визначив цифрові технології як «комплекс інструментів, що дозволяють збирати, обробляти, передавати та використовувати інформацію для підтримки туристичних процесів» [23]. Buhalis заклав основи наукового підходу до аналізу цифрової трансформації туризму, зокрема запропонував модель взаємодії між туристом, постачальником послуг і цифровою інфраструктурою.

Надалі цю концепцію розвинули такі дослідники, як Р. Sheldon (1997), який ввів термін «e-tourism», та М. Gretzel (2006), що звернула увагу на роль Web 2.0 та соціальних мереж у формуванні нових моделей туристичної поведінки. Gretzel разом із Buhalis у спільній роботі «Smart Tourism: Foundations and Developments» (2015) сформулювали ключові ознаки сучасних цифрових технологій у туризмі: інтерактивність, персоналізація, мобільність, заснованість на даних та здатність до інтеграції [27].

У вітчизняному науковому полі питання цифрових технологій у туризмі досліджували такі автори, як О. О. Кривенко, Л. М. Романенко, Т. В. Бурик, А. І. Шевченко. Зокрема, Кривенко (2018) визначає цифрові технології в туризмі як «сукупність програмно-апаратних засобів, інтернет-платформ та мобільних рішень, спрямованих на оптимізацію організації туристичного продукту, підвищення якості обслуговування та формування цифрового туристичного середовища» [13]. Романенко (2020) акцентує увагу на тому, що цифрові технології перетворюють туризм із індустрії послуг на індустрію досвідів, де основним продуктом стає індивідуальний, технологічно опосередкований туристичний досвід.

На сьогодні науковий консенсус визначає цифрові технології у сфері туризму як систему інформаційно-комунікаційних рішень, заснованих на обробці цифрових даних, які забезпечують автоматизацію, інтерактивність, персоналізацію та геолокаційну прив'язку туристичних послуг. Вони охоплюють весь туристичний ланцюг – від формування інтересу до подорожі до постподорожнього відгуку.

Сутність цифрових технологій у туризмі розкривається через їхній вплив на ключові сфери функціонування туристичних підприємств і користувацького досвіду [17]. Цифровізація трансформує організаційний блок, забезпечуючи оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів; маркетинговий блок, у межах якого цифрові канали формують цільову, динамічну комунікацію з аудиторією; а також

споживчий блок, де цифрові інструменти дозволяють конструювати персоналізований туристичний досвід на основі поведінкових даних (рис.1.1).

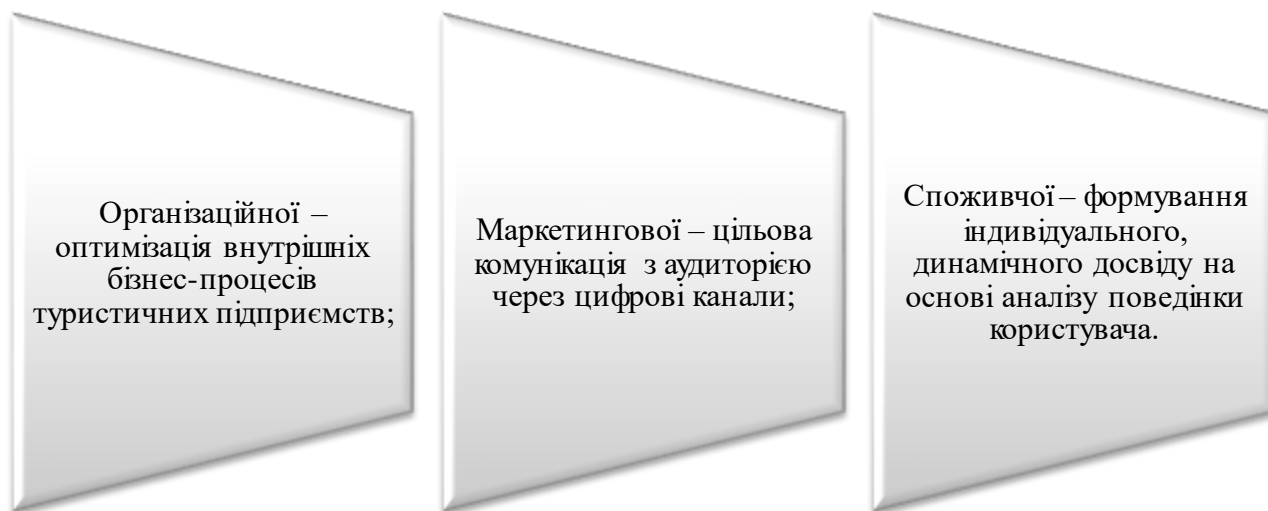


Рис. 1.1. Ключові сфери трансформації туристичної індустрії під впливом цифрових технологій

Складено автором за матеріалами: [15]

Структура цифрових технологій у туристичній сфері найповніше розкривається через підхід, запропонований D. Buhalis та C. Licata (2002), які класифікують їх за рівнем функціонального призначення. Запропонована авторами модель дає змогу впорядкувати різноманітні інструменти цифровізації відповідно до їх ролі в організації туристичних процесів та взаємодії учасників ринку. З урахуванням сучасних тенденцій розвитку, зокрема поширення штучного інтелекту, інтернету речей та аналітики великих даних, ця модель набуває актуалізованого вигляду (табл. 1.1.).

Додаткове зміцнення цієї структури відбувається завдяки появі нових цифрових сервісів, що інтегрують різні елементи туристичної діяльності в єдині інформаційні платформи [31]. Така еволюція підходу розширює можливості його практичного застосування, оскільки дозволяє враховувати складність сучасних туристичних екосистем.

Таблиця 1.1

## Класифікація цифрових технологій у туризмі за функціональним призначенням

Категорія	Технологічні компоненти	Функціональне призначення
Технології комунікації	Вебсайти, соціальні мережі, месенджери	Формування попиту, взаємодія з клієнтом, репутаційне управління
Технології транзакцій	Онлайн-платформи бронювання, електронна оплата	Реалізація туристичного продукту, управління цінами, автоматизація продажів
Технології управління	CRM-системи, PMS (Property Management Systems)	Організація внутрішніх процесів туристичних підприємств
Технології аналітики	Big Data, AI-алгоритми, системи прогнозування	Сегментація ринку, персоналізація пропозицій, прогнозування попиту
Технології досвіду	VR/AR, мобільні гід-додатки, IoT-сенсори	Покращення якості перебування, інтерактивна взаємодія з туристичним середовищем

Складено автором за матеріалами: [16]

Сучасні цифрові технології у туризмі охоплюють усі аспекти туристичної системи, забезпечуючи комплексну цифрову трансформацію. Особливу роль відіграють технології аналітики та досвіду – саме вони визначають перехід від масового туризму до моделі Smart Tourism, яку Buhalis і Gretzel описують як парадигму, де технології не просто оптимізують процеси, а створюють нову цінність для всіх учасників туристичної екосистеми [45]. Крім функціональної, науковці пропонують і генетичну класифікацію – за джерелом походження технологічних рішень. Відповідно до підходу М. Sigala (2018), цифрові технології у туризмі можна поділити на імпортовані та ендогенні (рис. 1.2).

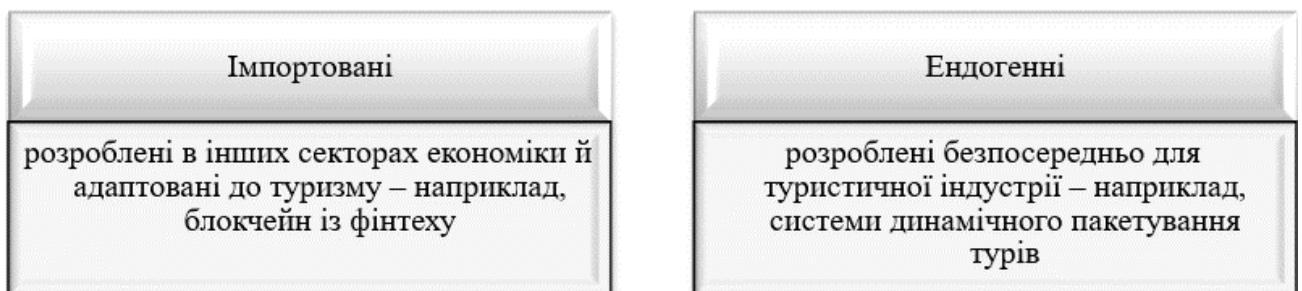


Рис. 1.2. Класифікація цифрових технологій у туризмі за джерелом походження

Складено автором за матеріалами: [7]

Ця класифікація важлива для розуміння швидкості та глибини інновацій у туризмі, оскільки ендogenous технології, як правило, мають вищий рівень адаптації до специфіки туристичного продукту.

Для подальшого аналізу доцільно також враховувати рівні застосування цифрових технологій. На основі робіт I. Tussyadiah (2010) та О. Кривенко (2021) виділяють три рівні (рис. 1.3).

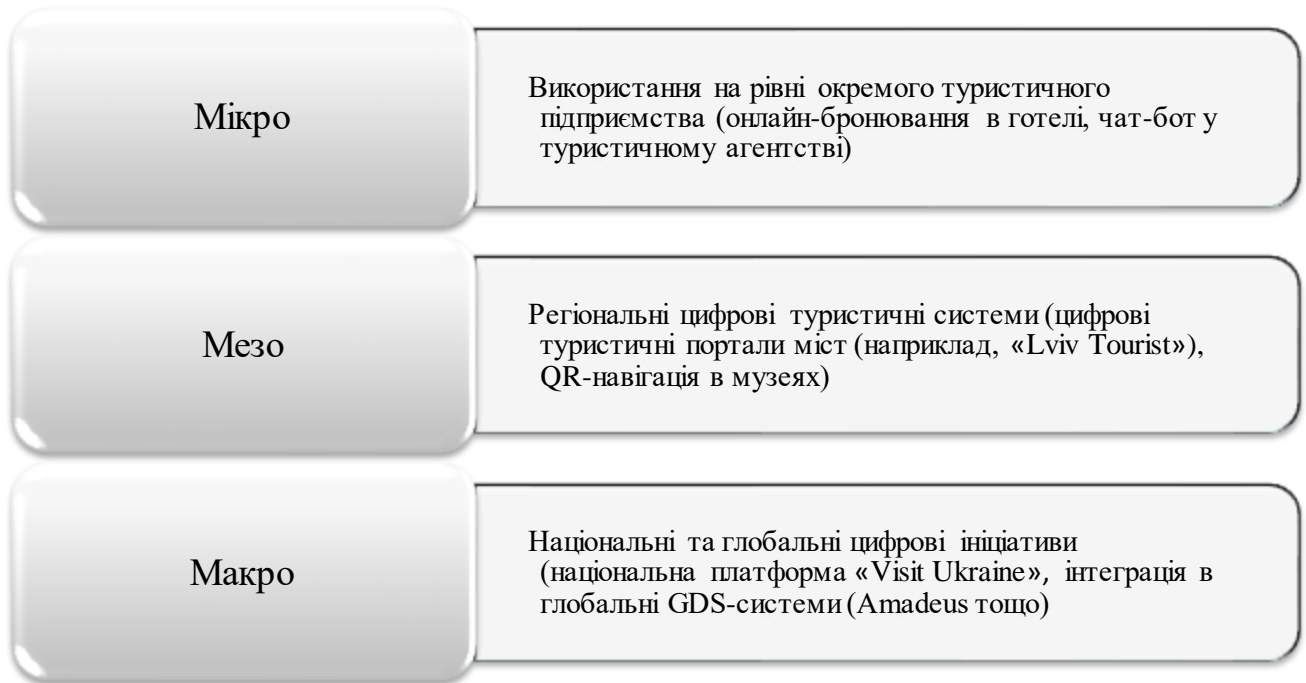


Рис. 1.3. Рівні застосування цифрових технологій у туризмі

Складено автором за матеріалами: [49]

Ця ієрархія вказує на те, що ефективність цифрових технологій у туризмі залежить від їхньої системної інтеграції. Поодинокі рішення на мікрорівні можуть підвищувати ефективність окремого бізнесу, але лише координація на мезо- та макрорівнях формує конкурентоспроможне туристичне середовище.

Таким чином, поняття цифрових технологій у сфері туризму охоплює е технічні засоби й соціально-економічні процеси, пов'язані з їхнім застосуванням. Сутність цього явища полягає в тому, що цифрові технології перетворюють

туризм із лінійної послуги на динамічну, багатоакторну, даними-орієнтовану екосистему, де кожен учасник – від туриста до державного регулятора – взаємодіє через цифрові інтерфейси.

## **1.2. Фактори впливу на розвиток цифрових технологій**

Розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії не є самостійним процесом. Він детермінований сукупністю об'єктивних і суб'єктивних чинників, які діють на різних рівнях – глобальному, національному, регіональному та мікрорівні окремих туристичних підприємств. Ці фактори взаємопов'язані, часто мають мультиплікативний ефект і визначають темпи, напрямки та глибину цифрової трансформації туризму. Вони формують умови, у яких цифрові технології або активно інтегруються в туристичні процеси, або зустрічають системні обмеження.

Дослідження факторів розвитку цифрових технологій у туризмі має довгу історію. Вже на початку 2000-х років D. Buhalis та A. M. Tjoa визначили, що ключовими драйверами цифровізації туризму є глобалізація, зростання інформаційної грамотності споживачів та технологічна конвергенція. Згодом M. Sigala (2012) акцентувала увагу на тому, що на розвиток цифрових технологій у туризмі впливають не лише технічні можливості, а й інституційні, економічні та культурні умови [40]. У вітчизняній науковій літературі аналіз цих факторів здійснювали Т. В. Бурик, О. О. Кривенко, Л. М. Романенко, які звертали увагу на специфіку українського контексту – слабку інституційну підтримку, фрагментованість туристичного ринку та низьку цифрову зрілість багатьох підприємств.

На сьогодні можна виділити чотири основні групи факторів, які впливають на розвиток цифрових технологій у туризмі: економічні, технологічні, соціокультурні та інституційно-правові. Кожна з цих груп включає специфічні

підфактори, які безпосередньо визначають можливості застосування цифрових рішень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Фактори впливу на розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії

Група факторів	Складові факторів	Механізм впливу
Економічні	Рівень інвестицій у цифрову інфраструктуру	Визначає доступність технологічних рішень для туристичних підприємств
	Цінова конкурентоспроможність туристичних послуг	Стимулює впровадження автоматизації для зниження витрат
	Економічна стабільність країни	Забезпечує передбачуваність інвестицій у довгострокові цифрові проекти
Технологічні	Рівень розвитку ІКТ-інфраструктури	Визначає технічну можливість функціонування цифрових платформ
	Доступність мобільного інтернету	Забезпечує зв'язок туриста з цифровими сервісами у режимі реального часу
	Рівень розвитку штучного інтелекту, IoT, блокчейну	Формує можливості для інноваційних туристичних продуктів
Соціокультурні	Цифрова грамотність населення	Визначає готовність туриста використовувати цифрові технології
	Звички споживання туристичних послуг	Формує попит на онлайн-бронювання, персоналізовані рекомендації, інтерактивні досвіди
	Демографічні зрушення (зростання кількості мілениалів та покоління Z)	Створює аудиторію, орієнтовану на цифрові рішення
Інституційно-правові	Наявність державної стратегії цифрової трансформації туризму	Забезпечує координацію дій усіх учасників туристичної екосистеми
	Рівень регулювання електронної комерції та захисту даних	Визначає правову безпеку цифрових транзакцій
	Розвиток електронного урядування	Спрощує взаємодію туристичних підприємств із державними органами

Складено автором за матеріалами: [33]

Аналіз факторів, свідчить про те, що розвиток цифрових технологій у туризмі є результатом складної взаємодії різноприродних умов. Економічні фактори формують ресурсну базу для цифровізації, технологічні – забезпечують

технічну можливість її реалізації, соціокультурні – створюють попит із боку споживача, а інституційно-правові – визначають загальні правила гри. Найбільш вразливою ланкою в умовах багатьох країн, зокрема України, є саме інституційно-правова складова, оскільки навіть за наявності високого рівня цифрової грамотності та розвиненої ІКТ-інфраструктури відсутність чіткої державної стратегії призводить до фрагментації цифрових ініціатив [12].

Особливу роль у формуванні факторів розвитку цифрових технологій у туризмі відіграє глобалізація цифрових платформ. Компанії на зразок Booking.com, Airbnb, Google та Tripadvisor встановлюють стандарти цифрової взаємодії, які стають обов'язковими для локальних туристичних підприємств. Це створює так званий «ефект зовнішнього тиску» – навіть за відсутності внутрішніх стимулів підприємства змушені адаптуватися до глобальних цифрових норм, щоб залишатися конкурентоспроможними [47]. У цьому контексті важливим підфактором є рівень інтеграції національного туристичного ринку в глобальні цифрові екосистеми.

У контексті дослідження факторів розвитку цифрових технологій у туристичній сфері важливим є виокремлення їх відповідно до характеру впливу, що дає змогу розмежувати стимули цифрової трансформації та чинники, які її стримують. Такий підхід забезпечує цілісне уявлення про динаміку цифровізації, оскільки дозволяє оцінити не лише наявність окремих факторів, а й специфіку їхньої дії в системному середовищі туристичної індустрії. Подібне розмежування також створює можливість виявити, які умови сприяють переходу туристичних підприємств до інноваційних моделей функціонування, а які, навпаки, формують бар'єри технологічного розвитку [18]. У підсумку класифікація за напрямком впливу слугує аналітичною основою для визначення стратегічних пріоритетів цифрової модернізації галузі та оцінювання потенціалу її подальшого зростання (рис. 1.4.).

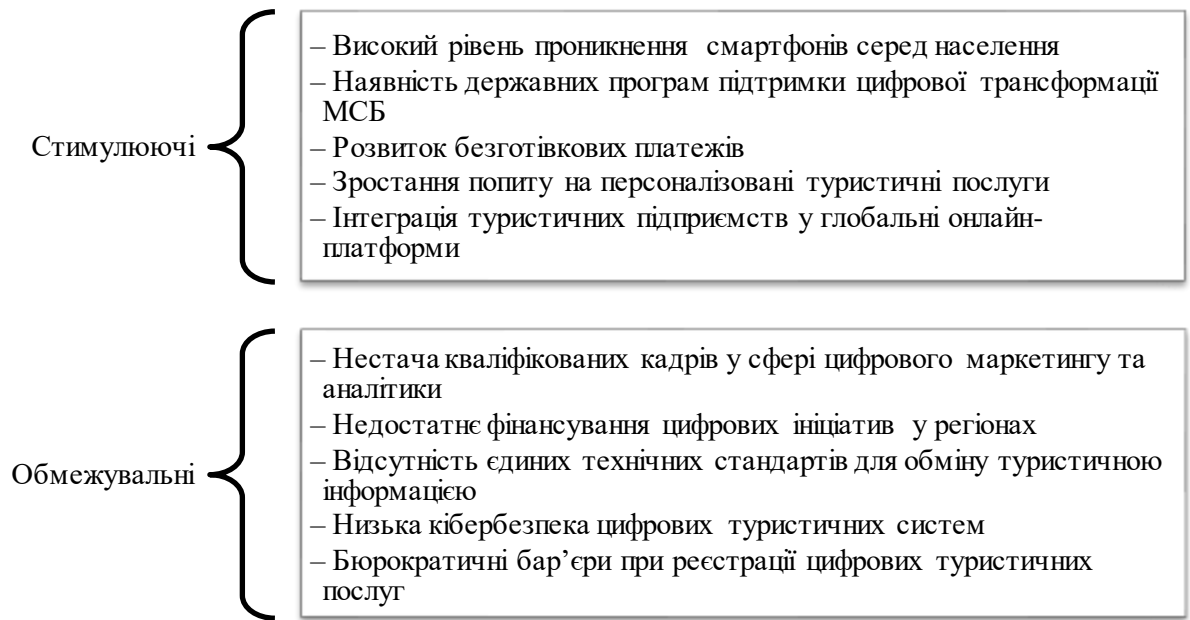


Рис. 1.4. Стимулюючі та обмежувальні фактори розвитку цифрових технологій у туризмі

Складено автором за матеріалами: [18]

Розвиток цифрових технологій у туризмі часто залежить не від наявності технологічних можливостей, а від наявності умов для їхньої ефективної реалізації. Наприклад, навіть за умов високого рівня проникнення інтернету в регіоні, відсутність кваліфікованих кадрів може повністю блокувати впровадження складних цифрових рішень, таких як системи аналітики великих даних або інтегровані CRM-платформи.

Окремо слід зазначити фактор кризової адаптації, який набув особливої актуальності після 2020 року. Пандемія COVID-19 стала каталізатором цифровізації туризму: підприємства, які раніше уникали цифрових каналів, змушені були швидко перейти на онлайн-формати [29]. Аналогічний ефект спостерігається і в умовах війни – цифрові технології стають єдиним засобом підтримки туристичної діяльності в умовах обмежень фізичної мобільності.

Таким чином, зовнішні шоки також виступають як потужний фактор прискорення цифрової трансформації.

Також важливим є географічний фактор. Рівень розвитку цифрових технологій у туризмі істотно відрізняється залежно від регіону. У містах-мільйонниках цифрова інфраструктура розвинена значно краще, ніж у сільській місцевості. Це призводить до цифрової нерівності в туристичному секторі: великі готелі та міські музеї мають можливість впроваджувати VR-екскурсії, мобільні додатки чи системи безконтактного обслуговування, тоді як малий сільський готель часто обмежується лише наявністю Facebook-сторінки [43]. Цей дисбаланс унеможлиблює формування єдиної цифрової туристичної екосистеми на національному рівні.

Ще одним ключовим фактором є стан міжгалузевої взаємодії. Туристична індустрія не може розвивати цифрові технології ізольовано – вона залежить від розвитку суміжних галузей: зв'язку, фінансів, логістики, кібербезпеки. Наприклад, розвиток безконтактних платежів у туризмі безпосередньо залежить від рівня розвитку фінтех-сектору, а впровадження геолокаційних сервісів – від точності цифрових мап та наявності 4G/5G-мереж [8]. Таким чином, рівень цифрової зрілості суміжних секторів економіки є важливим обмежувальним або стимулюючим фактором.

Значний вплив на розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії має рівень інноваційності самого туристичного ринку. Підприємства, орієнтовані на впровадження нових підходів до обслуговування, швидше адаптують цифрові рішення та формують стандарти, які поступово поширюються на весь сектор. У таких умовах цифровізація стає не окремим інструментом, а елементом конкурентної стратегії, що визначає здатність підприємства утримувати позиції на ринку. У регіонах із високою концентрацією інноваційних компаній виникають локальні точки зростання, де цифрові практики поширюються значно швидше, ніж у традиційних туристичних осередках.

Цифровізація формується під впливом складної системи економічних, технологічних, соціокультурних та інституційно-правових умов. Кожна група чинників визначає окремий аспект цифрової динаміки та створює передумови для переходу галузі до інноваційних моделей функціонування. Важливе значення має також ступінь інтеграції туристичного ринку в глобальні цифрові екосистеми, рівень інфраструктури даних та здатність підприємств до інновацій. Сукупність цих чинників формує реальні можливості цифрової модернізації туристичної індустрії та окреслює межі подальшого технологічного розвитку.

### **1.3. Закордонний досвід застосування цифрових технологій у туризмі**

Міжнародна практика свідчить, що цифрова трансформація туристичної індустрії є стратегічним пріоритетом для багатьох країн. Різні держави, залежно від рівня економічного розвитку, інституційної зрілості та туристичної спеціалізації, формують унікальні моделі інтеграції цифрових технологій у туризм. Проте можна виділити кілька типових підходів, які реалізовані в передових туристичних юрисдикціях: національна цифрова туристична платформа, міський рівень Smart Tourism, інтеграція штучного інтелекту у державне туристичне управління та цифровізація культурно-історичної спадщини. Ці підходи не є ізольованими – вони часто доповнюють одне одного, формуючи комплексні цифрові екосистеми.

Одним із перших країн, яка системно впровадила концепцію Smart Tourism, стала Південна Корея. У 2013 році у Сеулі було запущено проект «Smart City Seoul», який включав туристичний компонент на основі IoT-датчиків, безкоштовного Wi-Fi на всіх туристичних об'єктах, мобільного додатку Seoul Tourism, що надавав персоналізовані маршрути на основі аналізу поведінки користувача. Ключовим елементом системи став цифровий ідентифікатор туриста, який дозволяв координувати послуги різних провайдерів – від готелів до

міського транспорту [20]. Цей досвід став основою для подальшого масштабування на національний рівень: у 2019 році Південна Корея запустила платформу Korea Smart Tourism Platform, що об'єднала дані про туристичні потоки, інфраструктуру, події та безпеку в єдину аналітичну систему.

Подібну модель успішно реалізувала Естонія – країна, яка стала світовим лідером у сфері електронного урядування. У рамках ініціативи e-Estonia, туристичний сектор був повністю інтегрований в цифрову державну інфраструктуру. Туристи можуть отримувати цифрові візи, реєструвати перебування, бронювати екскурсії та отримувати електронні довідки про відвідані об'єкти через єдиний портал [7]. Особливу увагу приділено блокчейн-технологіям: з 2017 року Естонія використовує блокчейн для фіксації туристичних транзакцій, що забезпечує прозорість, безпеку та автентичність даних. Ця система дозволяє не лише спрощувати взаємодію туриста з державою, а й створювати індивідуальні «цифрові туристичні паспорти», які можуть використовуватися для подальшої персоналізації послуг.

У Сінгапурі цифрові технології в туризмі розвиваються в рамках стратегії Smart Nation, запущеної у 2014 році. Особливістю сингапурського підходу є акцент на віртуальну та доповнену реальність. У 2020 році Національна туристична організація Сінгапуру (STB) запустила проєкт SG Travel AR, який дозволяє туристам отримувати інтерактивну інформацію про пам'ятки через мобільний додаток за допомогою AR-навігації [9]. Крім того, в країні активно використовується штучний інтелект для прогнозування туристичного попиту: система Tourism Demand Forecasting Model аналізує дані з соціальних мереж, авіаквитків, готельних бронювань та мобільної геолокації для побудови точних прогнозів на 6–12 місяців уперед.

У Європейському Союзі ключовим інструментом цифрової трансформації туризму є Європейська туристична платформа (European Travel Information and Authorisation System – ETIAS), яка запрацює у 2025 році. Ця система, хоча й не є

виключно туристичною, впливає на весь туристичний ланцюг: вона дозволяє автоматизувати перевірку безпеки для безвізових відвідувачів, збирати дані про рух туристів, інтегрувати ці дані з національними системами [32]. Крім того, у рамках програми Destination Management Systems (DMS) багато європейських міст – зокрема, Барселона, Амстердам, Відень – розробили власні цифрові екосистеми, які об'єднують дані про готелі, події, транспорт, екологічну ситуацію та поведінку туристів.

Для систематизації закордонного досвіду доцільно виділити ключові моделі застосування цифрових технологій у туризмі за країнами, враховуючи їхній функціональний зміст і організаційний рівень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Моделі застосування цифрових технологій у туризмі: міжнародний досвід

Країна / регіон	Модель цифрової трансформації	Ключові технології	Рівень реалізації
Південна Корея	Національна Smart Tourism Platform	IoT, Big Data, мобільні додатки, цифровий туристичний ідентифікатор	Національний
Естонія	Інтеграція туризму в e-Government	Блокчейн, електронна ідентифікація, єдиний цифровий портал	Національний
Сінгапур	Smart Nation з туристичним компонентом	AR/VR, штучний інтелект, прогнозна аналітика	Національний + міський
Іспанія (Барселона)	Міська система управління туристичними потоками	DMS, сенсори навантаження, геолокаційний аналіз	Міський (мезорівень)
Австрія (Відень)	Цифровий доступ до культурної спадщини	VR-екскурсії, цифрові аудіогіди, інтерактивні мапи	Локальний
Нідерланди	Цифрове управління сталістю туризму	Аналітика CO <sub>2</sub> -відбитку туриста, рекомендації «зелених маршрутів»	Національний

Складено автором за матеріалами: [14]

Аналіз міжнародного досвіду, показує, що ефективність цифрових технологій у туризмі залежить від їхньої системної інтеграції. У більшості передових країн цифрові рішення не є точковими ініціативами – вони вбудовані

в загальну стратегію розвитку країни або міста. Особливо варто зазначити, що в усіх випадках успіху домагалися лише тоді, коли цифрові технології поєднували три функції: оперативну (оптимізація послуг), аналітичну (підтримка прийняття рішень) та комунікаційну (підвищення якості взаємодії з туристом) [11]. Крім того, у багатьох країнах простежується тенденція до гібридизації – поєднання фізичного та цифрового досвіду, а не повної заміни одного іншим.

Особливий інтерес для України становить досвід міст-лідерів Smart Tourism у Європі, зокрема проекти, реалізовані в рамках ініціативи EU Smart Tourism Destinations. У 2022–2023 роках Європейська комісія визначила 20 європейських міст, які стали еталонами цифрової трансформації туризму. Серед них – Хельсінкі, Копенгаген, Порту, Прага. Загальною рисою цих міст є використання єдиних цифрових туристичних порталів, які об'єднують інформацію про події, транспорт, готелі, музеї, ресторани та можливості безпеки [34]. Наприклад, у Празі запущено систему Prague Visitor Card, яка не лише надає знижки, а й збирає дані про поведінку власників карток, що дозволяє міській владі аналізувати туристичні потоки та коригувати інфраструктурні рішення.

У Хельсінкі діє система Helsinki Smart Tourism Dashboard, яка у реальному часі відображає навантаження на ключові туристичні об'єкти, рівень задоволеності туристів (на основі аналізу відгуків у соцмережах), кількість онлайн-бронювань та навіть метеорологічні дані. Ця система дозволяє не просто реагувати на події, а прогнозувати пікові навантаження та запобігати перевантаженню історичного центру міста [42]. Такий підхід відповідає принципам сталого туризму, який сьогодні є пріоритетом для багатьох європейських країн.

Ще одним важливим напрямом закордонного досвіду є цифровізація культурної спадщини. Наприклад, у Франції музей Лувру запустив повноцінну VR-платформу, яка дозволяє відвідувачам екскурсії за межами фізичного простору музею. Аналогічні проекти реалізовані у Італії (Колізей), Греції

(Акрополь), Великій Британії (Британський музей) [44]. Ці ініціативи не лише розширюють доступність культурних об'єктів, а й створюють нові джерела доходу – за рахунок платних віртуальних турів, NFT-колекцій, інтерактивних навчальних модулів.

Окремо слід зазначити роль приватного сектору у закордонному досвіді. У багатьох країнах цифрові технології у туризмі розвиваються не державою, а глобальними цифровими платформами: Google (Google Travel), Meta (Instagram-орієнтований туризм), Airbnb (Experiences), TripAdvisor (AI-рекомендації). Ці компанії формують нові стандарти туристичної поведінки, яким змушені підлаштовуватися навіть державні туристичні організації. Наприклад, у Португалії Національна туристична організація співпрацює з Google для створення 360°-турів по всіх регіонах країни, що значно підвищує видимість португальських напрямків у глобальному цифровому просторі.

Роль міжнародних цифрових гігантів у формуванні туристичного ринку є фундаментальною. Їхні інструменти демократизують доступ до туристичних послуг, одночасно підвищуючи вимоги до якості та прозорості локальних провайдерів [26]. Крім того, приватний сектор виступає інноваційним каталізатором, впроваджуючи передові технології набагато швидше, ніж державні структури (табл. 1.4).

Дані таблиці демонструють, що глобальні цифрові платформи виконують не просто функцію посередників. Вони виступають регуляторами ринку, встановлюючи вимоги до якості (через рейтинги TripAdvisor), визначаючи ціноутворення (через агрегацію Google Travel) та формуючи культурний тренд (через візуальний контент Meta).

Таблиця 1.4

### Вплив глобальних цифрових платформ на трансформацію туристичної індустрії

Глобальна цифрова платформа	Основний туристичний функціонал	Ключова інноваційна роль	Вплив на локальний туризм
Google Travel	Агрегація авіаквитків, готелів, планування маршрутів (Trips), інтеграція з Картами (Maps).	Генеративний ІІІ (AI-Driven Itineraries), Data Analytics для прогнозування попиту.	Визначає цифрову видимість локацій, є основним каналом search & discovery для туристів.
Airbnb	Короткострокова оренда житла, туристичні враження (Experiences).	Децентралізація пропозиції, створення мікропідприємництва у сфері гостинності.	Формує ринок альтернативного житла, впливає на ціноутворення та завантаженість міської інфраструктури.
Meta (Instagram/Facebook)	Візуальний контент, геолокаційні позначки, реклама, прямі бронювання через Messenger/Shops.	Influence Marketing, створення візуального попиту (Destination Branding), AR-фільтри для об'єктів.	Ключовий інструмент просування для молоді, формує спонтанний попит на основі трендів.
Tripadvisor	Відгуки, рейтинги, порівняння цін, бронювання ресторанів та екскурсій.	Trust Economy (довіра через рейтинги), використання ML для фільтрації шахрайських відгуків.	Встановлює стандарти якості послуг, є критичним чинником у прийнятті рішення туристом.

Складено автором за матеріалами: [38]

Крім того, вплив приватного сектору поширюється на формування нових бізнес-моделей, таких як еволюція від стандартизованих готельних послуг до індивідуалізованого досвіду, що пропонує Airbnb. Ця децентралізація пропозиції вимагає від державних туристичних адміністрацій перегляду підходів до регулювання та оподаткування, а також розробки механізмів контролю якості для нетрадиційних туристичних провайдерів [39]. Платформи також пришвидшують

інновації в галузі безпеки та сталого розвитку, наприклад, через впровадження автоматизованих систем перевірки власників житла чи інтеграцію інформації про екологічний "вуглецевий слід" подорожей безпосередньо в процес бронювання.

Окремим важливим аспектом міжнародного досвіду є механізми фінансування та управління кіберризиками, пов'язаними з діджиталізацією. Уряди багатьох країн, наприклад, Австралії та Канади, створюють спеціалізовані державні фонди та програми грантів, спрямовані на підтримку стартапів у сфері Travel Tech та на стимулювання малих і середніх підприємств до впровадження хмарних рішень та систем кіберзахисту. Управління ризиками (Data Governance) у цифровому туризмі набуває критичного значення, оскільки збір та обробка великих обсягів персональних даних туристів вимагає суворого дотримання міжнародних стандартів, зокрема, GDPR в Європейському Союзі. Успішні моделі передбачають створення захищених національних туристичних дата-хабів, які забезпечують безпечний обмін інформацією між державними органами, транспортними компаніями та готельним сектором [21].

Для національних туристичних адміністрацій співпраця з цими гігантами є необхідною умовою для забезпечення глобальної конкурентоспроможності. Наприклад, активна присутність у Google Maps та індексація місцевих пам'яток та закладів у базах даних Meta стає більш значущою для залучення туриста, ніж традиційна офлайн-реклама.

Таким чином, закордонний досвід застосування цифрових технологій у туризмі демонструє, що успіх цифрової трансформації залежить від трьох ключових умов: наявності чіткої стратегії на національному або міському рівні; інтеграції туристичних рішень в загальну цифрову інфраструктуру країни; залучення як державного, так і приватного сектору до розробки та фінансування проєктів.

## **РОЗДІЛ 2. А НАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ**

### **2.1. Нормативно-правові та інституційні засади цифрової трансформації туризму в Україні**

Цифрова трансформація туристичної індустрії в Україні здійснюється в умовах формування нової державної політики у сфері туризму та інформаційних технологій. На відміну від багатьох європейських країн, де цифровізація туризму є частиною довгострокової державної стратегії, в Україні цей процес залишається фрагментованим, слабо інституціоналізованим і недостатньо нормативно врегульованим. Проте з 2020 року спостерігаються певні зрушення, пов'язані з ухваленням ключових документів, які створюють передумови для системної цифрової трансформації.

Правове поле цифрової трансформації туризму в Україні базується на трьох рівнях регулювання: конституційному, законодавчому та підзаконному. Конституція України (стаття 17) закріплює обов'язок держави забезпечувати розвиток сфер послуг, зокрема туризму, хоча прямо не згадує цифрові технології. Більш конкретні засади встановлюються Законом України «Про туризм» (з новою редакцією 2022 року), який вперше в українському законодавстві визначає цифрові туристичні послуги як окремий вид туристичної діяльності. Зокрема, стаття 3 цього Закону визначає, що туристичні послуги можуть надаватися за допомогою електронних засобів, включаючи онлайн-платформи, мобільні додатки та інші цифрові інтерфейси [22]. Це стало правовою основою для легалізації таких суб'єктів ринку, як онлайн-агрегатори туристичних послуг.

Однак Закон «Про туризм» не містить конкретних механізмів регулювання цифрових технологій – він лише констатує можливість їхнього застосування. Більш системне регулювання здійснюється через суміжні законодавчі акти,

зокрема Закон України «Про електронні комунікації» (2022), Закон «Про захист персональних даних» (у редакції, що наблизила його до GDPR), Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» (2020) та Закон «Про діяльність з надання послуг у сфері електронної комерції» (2021) [28]. Ці закони формують загальне правове середовище, в якому функціонують цифрові туристичні платформи, але не враховують специфіки туристичного продукту – його нематеріальності, високої залежності від довіри, сезонності та територіальної визначеності.

Найважливішим інструментом формування інституційних засад є стратегічні документи держави. У 2021 році Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію розвитку туризму в Україні на 2021–2027 роки (постанова № 1198). Уперше в історії незалежної України цей документ містить окремий розділ, присвячений цифровій трансформації. Зокрема, передбачено створення Єдиної національної туристичної платформи, розвиток цифрової туристичної інфраструктури в регіонах, впровадження системи електронних туристичних маршрутів та запровадження цифрових сервісів на об'єктах культурної спадщини [35]. Стратегія також визначає Міністерство культури та інформаційної політики України (у 2023–2024 роках – Міністерство культури та стратегічних галузей індустрії) як відповідальний орган за координацію цифрової трансформації туризму.

Важливо зазначити, що реалізація цих положень стримується відсутністю підзаконних актів та фінансового забезпечення. Наприклад, проєкт постанови Кабінету Міністрів «Про затвердження Концепції створення Єдиної національної туристичної платформи» перебував у розробці з 2022 по 2024 рік, але так і не був прийнятий. Це свідчить про слабку координацію між профільним міністерством, Мінцифрою, Мінекономіки та іншими учасниками процесу [2].

Окрему роль у формуванні інституційних засад відіграє Міністерство цифрової трансформації України, створене у 2019 році. Хоча це міністерство не

є профільним для туризму, саме воно забезпечує технічну та інфраструктурну підтримку цифрових ініціатив. Зокрема, через державну ІТ-компанію «Дія» (Dii) було запущено цифрові сервіси, які можуть бути інтегровані в туристичну сферу: електронні паспорти подій, цифрові мапи, геолокаційні сервіси, а також мобільний додаток «Дія. Цифрова країна», який містить модуль «Подорожі Україною» [6]. Однак цей модуль залишається слабо наповненим – він не містить інформації про приватні готелі, сільські готелі, локальні фестивалі чи транспортні маршрути.

Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації туристичної сфери найбільш повно розкривається через систематизацію ключових документів, що формують регуляторні умови для впровадження цифрових технологій. Такий підхід дозволяє визначити їхній ієрархічний рівень, юридичний статус та функціональне призначення у контексті цифрової модернізації галузі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Нормативно-правові акти, які впливають на цифрову трансформацію туризму в Україні

Рівень	Назва документа	Рік затвердження / набрання чинності	Ключові положення щодо цифрових технологій у туризмі
1	2	3	4
Конституційний	Конституція України	1996 (зі змінами)	Загальний обов'язок держави розвивати сферу послуг
Законодавчий	Закон України «Про туризм»	2022	Визнання цифрових туристичних послуг; можливість онлайн-надання послуг
	Закон України «Про захист персональних даних»	2022 (нова редакція)	Регулювання обробки даних туристів
	Закон України «Про електронну комерцію»	2021	Встановлення правил функціонування онлайн-платформ
1	2	3	4

Підзаконний	Стратегія розвитку туризму в Україні на 2021–2027 роки	2021	Пріоритети цифрової трансформації: національна платформа, цифрова інфраструктура, електронні маршрути
	План заходів щодо реалізації Стратегії розвитку туризму	2022	Конкретні заходи з 2022 по 2024 рік (частково виконані)
	Концепція розвитку інформаційного суспільства «Дія. Цифрова країна»	2020	Інтеграція цифрових сервісів у повсякденне життя, включаючи туризм
Регіональний	Програми розвитку туризму областей (наприклад, Львівська, Одеська, Закарпатська)	2021–2024	Окремі ініціативи з цифрової навігації, QR-кодів, місцевих туристичних порталів

Складено автором за матеріалами: [8]

Аналіз нормативно-правової бази свідчить про те, що в Україні сформовано мінімально необхідне правове поле для розвитку цифрових технологій у туризмі, але воно характеризується низькою системністю та відсутністю спеціалізованих механізмів. Більшість положень є загальними, декларативними або похідними від інших секторів (наприклад, фінтеху чи електронного урядування). Крім того, помітна розривність між стратегічними документами та їхньою практичною реалізацією: багато заходів, передбачених Планом заходів до Стратегії, не фінансуються або реалізуються лише точково.

Інституційна архітектура управління цифровою трансформацією туристичної сфери формується через сукупність органів, що здійснюють регуляторні, координаційні та операційні функції [5]. В Україні відсутній єдиний центр, відповідальний за стратегічне керування цим процесом, що зумовлює розподіл компетенцій між кількома інституційними акторами (табл. 2.2).

## Інституційні актори цифрової трансформації туризму в Україні

Орган / установа	Функції у сфері цифрової трансформації туризму	Обмеження
Міністерство культури та стратегічних галузей індустрії	Формування державної політики у сфері туризму; координація реалізації Стратегії розвитку туризму	Відсутність власних ІТ-ресурсів; слабка взаємодія з Мінцифрою
Міністерство цифрової трансформації	Розробка технічної інфраструктури; підтримка цифрових проєктів через «Дія»	Не має повноважень у сфері туризму; фокус на громадянських сервісах
Державне агентство України з туризму та курортів	Наповнення національного туристичного порталу; організація маркетингових кампаній	Ліквідовано у 2023 році; функції передані Мінкульту
Органи місцевого самоврядування	Реалізація локальних цифрових ініціатив (портали, мобільні додатки, QR-навігація)	Різний рівень цифрової зрілості; відсутність стандартизації
Всеукраїнська громадська організація «Українська асоціація туризму»	Представництво інтересів бізнесу; участь у розробці нормативних актів	Відсутність формальних повноважень у прийнятті рішень

Складено автором за матеріалами: [24]

Аналіз інституційної структури вказує на ключову проблему – фрагментацію повноважень. Відсутність єдиного оператора цифрової трансформації туризму призводить до дублювання зусиль, відсутності технічних стандартів, неможливості створення єдиної бази даних про туристичні об'єкти та послуги. Наприклад, національний туристичний портал [visitukraine.today](http://visitukraine.today) не інтегрований з місцевими порталами (наприклад, [lviv-tourism.com](http://lviv-tourism.com), [odessa-tourism.com](http://odessa-tourism.com)), що ускладнює користування для іноземних туристів.

Особливу увагу слід приділити національному туристичному порталу [visitukraine.today](http://visitukraine.today), запущеному у 2020 році. Цей портал розроблений за підтримки Міністерства культури та Мінцифри і є центральним елементом державної цифрової стратегії у туризмі. Портал містить інформацію про туристичні напрямки, події, маршрути, готелі, музеї, а також інтегрований мобільний додаток. Однак його функціональність обмежена:

- ✓ немає можливості прямого бронювання;

- ✓ відсутня система персоналізації;
- ✓ інформація про приватні об'єкти надається лише за бажанням власників;
- ✓ не інтегрований з глобальними туристичними платформами (Google Travel, Booking, Tripadvisor) [19].

Окремим аспектом є регулювання цифрових туристичних платформ. В Україні діє реєстраційна система туристичних операторів та агентів, але вона не враховує специфіки онлайн-платформ. Наприклад, суб'єкти типу Airbnb, Booking або локальні агрегатори (наприклад, «Туризм.УА») не мають чіткого правового статусу. Вони можуть функціонувати як інтернет-магазини або ІТ-компанії, що ухиляє їх від вимог Закону «Про туризм» щодо фінансової гарантії, страхування відповідальності тощо [1]. Це створює нерівні умови конкуренції між традиційними туристичними агентствами та цифровими платформами.

Крім того, в Україні відсутні стандарти цифрової туристичної інформації. Не існує єдиного формату подання даних про готелі, екскурсії, транспорт, що ускладнює інтеграцію між різними системами. Наприклад, туристичні об'єкти в Львові можуть надавати дані у форматі CSV, в Києві – через API, в Одесі – у вигляді PDF [25]. Це робить неможливим створення єдиної національної бази туристичних даних, яка є основою для систем типу Smart Tourism.

Для подальшого розвитку необхідно ухвалити спеціальний підзаконний акт, який би регулював: статус цифрових туристичних платформ; стандарти подання туристичної інформації; механізми інтеграції локальних та національних систем; вимоги до кібербезпеки туристичних платформ.

Також важливою є роль міжнародної інтеграції. Україна є учасником ряду міжнародних ініціатив, зокрема Європейської туристичної платформи (ETIAS), яка вводиться з 2025 року. Це створює додаткові вимоги до цифрової інфраструктури: необхідність збору та обміну даними про туристів, забезпечення сумісності з європейськими стандартами.

Повномасштабна військова війна Російської Федерації з лютого 2022 року кардинально змінила пріоритети та інституційну динаміку цифрової трансформації туристичної індустрії України. Вплив війни є дуалістичним: вона одночасно виступає як стримуючий фактор (економічний та інфраструктурний) та як каталізатор інституційних змін (необхідність оперативного регулювання та безпеки) [30].

Інституційні наслідки повномасштабної війни визначили нову логіку цифрової трансформації туристичної сфери України. Зміни в регуляторних підходах, прискорення цифрового документування культурної спадщини та перерозподіл управлінських повноважень сформували нову конфігурацію інституційної взаємодії. Ці процеси відображаються у структурі ключових інституційних зрушень, спричинених воєнними умовами (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Ключові вектори інституційних змін у цифровій трансформації туризму під час війни

Складено автором за матеріалами: [4]

Структура інституційних зрушень відображає три ключові напрями впливу війни на цифрову трансформацію туристичної сфери. Зміна регуляторних пріоритетів стала результатом потреби інтегрувати питання безпеки у цифрові сервіси та забезпечити оперативність передачі інформації. Це спричинило посилення координації між туристичними установами, Міністерством цифрової

трансформації та ДСНС, зокрема у частині синхронізації геолокаційних даних із системами оповіщення [3]. Каталізація цифрової фіксації культурної спадщини зумовлена масштабними руйнуваннями об'єктів культури, що актуалізувало використання 3D-сканування, VR-архівування та цифрових реконструкцій у співпраці державних інституцій з ІТ-сектором.

Перерозподіл інституційних функцій відбувся внаслідок зміни управлінських потреб: Мінцифра посилила регуляторну роль, тоді як Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури отримало додаткові операційні повноваження, зокрема щодо адміністрування цифрових сервісів контролю мобільності. У сукупності ці зміни формують нову конфігурацію інституційної взаємодії, яка визначає траєкторію цифрової трансформації туристичної сфери в умовах воєнного часу.

Перерозподіл інституційних функцій відбувся внаслідок зміни управлінських потреб, що сформувалися у воєнних умовах. Мінцифра посилила регуляторну роль, оскільки саме на цьому відомстві зосереджено координацію цифрових сервісів, оперативне управління даними та інтеграцію державних систем безпеки. Одночасно Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури отримало додаткові операційні повноваження, пов'язані з цифровим контролем мобільності та управлінням критичною логістичною інфраструктурою, яка має прямий вплив на туристичні переміщення [30]. Поряд із цим місцеві адміністрації були залучені до підтримання актуальності цифрових карт укриттів, оцифрування пошкоджених об'єктів та забезпечення функціонування сервісів, які мають значення для безпеки туристів. Сформована конфігурація інституційної взаємодії характеризується підвищеною гнучкістю, оперативністю ухвалення рішень та переходом до багаторівневого управління цифровими процесами, що визначає траєкторію цифрової трансформації туристичної сфери в умовах воєнного часу [36]. Впровадження цифрових

інструментів для підтримки туристичної сфери в умовах воєнного стану демонструє відповідні функціональні зміни у державному управлінні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Цифрові інструменти підтримки туристичної сфери в умовах воєнного стану та їхнє інституційне забезпечення

Інструмент / Ініціатива	Завдання в умовах воєнного стану	Інституційний актор / Регулюючий орган
Геолокаційні мапи безпеки	Оперативне інформування про безпекові ризики та укриття.	ОМС, Мінцифра, ДСНС (надання даних)
QR-коди на об'єктах	Оперативний доступ до інформації про пошкодження, збір коштів на відновлення.	Мінкульт, місцеві адміністрації
Система «єЧерга»	Регулювання транспортних потоків на кордоні (логістичний аспект туризму).	Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури
VR-реконструкції	Збереження цифрових копій зруйнованої культурної спадщини.	Мінкульт, приватні ІТ-компанії (партнерство)

Складено автором за матеріалами: [36]

Аналіз функціональних змін підтверджує, що війна вивела на перший план безпекові та оперативні функції цифрових технологій. Це призвело до інституційного зміщення пріоритетів – від маркетингового планування до забезпечення цифрової стійкості (Digital Resilience) туристичної індустрії та її інтеграції з системами цивільного захисту.

Отже, нормативно-правові та інституційні засади цифрової трансформації туризму в Україні характеризуються наступними ознаками: наявністю базових законодавчих положень, але відсутністю спеціалізованих механізмів регулювання; декларативністю стратегічних документів при слабкій їхній реалізації; фрагментацією інституційних повноважень; відсутністю технічних стандартів та єдиної цифрової інфраструктури; недостатньою інтеграцією з міжнародними цифровими системами. Ці фактори створюють системні обмеження для розвитку цифрових технологій у туристичній індустрії України, незважаючи на наявність окремих успішних ініціатив на місцевому рівні.

## 2.2. Оцінка використання цифрових технологій в туристичній індустрії

Стан застосування цифрових технологій у туристичній індустрії України станом на 2025 рік є результатом комплексної взаємодії між глобальними технологічними трендами, внутрішньою структурою туристичного ринку, рівнем цифрової інфраструктури та впливом зовнішніх шоків, зокрема повномасштабної війни. На відміну від країн-лідерів цифрового туризму, де технології інтегровані в єдину екосистему Smart Tourism, в Україні цифрова трансформація залишається фрагментованою, нерівномірною за секторами та регіонами, і переважно обмежується базовими рівнями використання – онлайн-презентацією та комунікацією. Проте окремі сегменти, зокрема міжнародні онлайн-платформи, великі готельні мережі та прогресивні муніципалітети, демонструють ознаки переходу до аналітичного та інноваційного рівнів цифрової зрілості.

Для об'єктивної оцінки стану використання цифрових технологій необхідно застосувати системний підхід, який враховує як типологію технологій, так і їхню функціональну роль у туристичному процесі. У науковій літературі прийнято виділяти чотири функціональні категорії цифрових технологій у туризмі: комунікаційні, транзакційні, аналітичні та досвідувальні. Кожна з цих категорій відповідає певному етапу туристичного ланцюга – від формування інтересу до подорожі до постподорожнього відгуку.

У контексті України найбільш розвиненою є комунікаційна категорія. Понад 85 % туристичних підприємств мають онлайн-присутність, переважно через соціальні мережі. Instagram та Facebook залишаються домінуючими каналами для просування, особливо серед малих готелів, приватних гідів та сільських екотуристичних об'єктів. Однак лише 18 % із них використовують цільову рекламу, аналіз аудиторії або контент-стратегії [64]. Переважна більшість обмежується публікацією фотографій та базовою відповіддю на повідомлення.

Це свідчить про те, що соціальні мережі використовуються не як інструмент цифрового маркетингу, а як заміна вебсайту.

Наступним за поширеністю є транзакційна категорія, яка включає системи онлайн-бронювання, електронної оплати та управління замовленнями. Станом на 2024 рік, 52 % туристичних підприємств надають можливість бронювання через інтернет. Проте лише 15 % мають власну систему бронювання, інтегровану з вебсайтом. Решта – 37 % – залежать від сторонніх глобальних або національних платформ, таких як Booking.com, Airbnb або Vlasnyi Dom [57]. Ця залежність має подвійний характер: з одного боку, вона забезпечує доступ до міжнародної аудиторії; з іншого – призводить до втрати контролю над ціноутворенням, якістю комунікації та даними про клієнтів.

Що стосується аналітичної категорії, то вона є найслабшим елементом цифрової інфраструктури туристичної індустрії України. Лише 12 % підприємств використовують будь-які форми аналітики – від базового аналізу відвідуваності сайту до сегментації клієнтів за поведінкою. Системи прогнозування попиту, динамічного ціноутворення або персоналізованих рекомендацій застосовуються виключно великими готелями або міжнародними платформами [55]. Малі та середні підприємства, які складають понад 90 % туристичного сектору, не мають ані технічних, ані кадрових ресурсів для аналітичного підходу.

Нарешті, досвідуальна категорія, яка включає технології віртуальної та доповненої реальності, інтернету речей, інтерактивних мап, QR-навігації, застосовується точково. Найбільш поширеним елементом цієї категорії є QR-коди на пам'ятках та в музеях – їх використовують 22 % культурних закладів. Віртуальні тури та мобільні аудіогіди реалізовані лише у 5–7 % закладів, переважно завдяки міжнародним грантам або проєктам Міністерства культури. Штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей залишаються практично невідомими для українського туристичного ринку, за винятком окремих пілотних проєктів [36].

Категорія технологій формування туристичного цифрового досвіду, яка охоплює рішення на основі віртуальної та доповненої реальності, інтерактивних мап, QR-навігації та спеціалізованих мобільних застосунків, використовується в українській туристичній сфері вибірково та без системної координації. Переважають інструменти базового рівня, насамперед QR-коди на культурних об'єктах, що забезпечують базову цифрову взаємодію з відвідувачем. Натомість VR-тури, мобільні аудіогіди чи AR-маршрути реалізовані обмеженим колом установ, переважно в межах міжнародних грантів або партнерських ініціатив ІТ-компаній [54]. Технології вищої складності, зокрема штучний інтелект, блокчейн чи інтернет речей, залишаються малодоступними через недостатній рівень технічної інфраструктури та ресурсного забезпечення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень використання цифрових технологій у туристичній індустрії України за функціональними категоріями (2024 рік)

Функціональна категорія	Ключові технології	Рівень поширення (%)	Ключові користувачі
Комунікаційна	Соціальні мережі, вебсайти, месенджери	89	Малі готелі, приватні гіді, ресторани
Транзакційна	Онлайн-бронювання, електронна оплата, PMS-системи	52	Середні та великі готелі, онлайн-платформи
Аналітична	Аналітика відвідуваності, CRM, прогнозування попиту	12	Великі готелі, міжнародні туроператори
Досвідувальна	QR-коди, VR/AR, мобільні гіді, інтерактивні мапи	8	Музеї, історичні пам'ятки, міські туристичні органи

Складено автором за матеріалами: [51]

Аналіз даних свідчить про те, що цифрова інфраструктура туристичної індустрії України є асиметричною: вона добре розвинена на етапі комунікації, але слабка на етапах транзакції, аналітики та створення досвіду. Це призводить до розриву між попитом на персоналізовані, зручні та інформативні туристичні

послуги та пропозицією, яка залишається орієнтованою на масовий ринок. Крім того, такий дисбаланс ускладнює інтеграцію українських підприємств у глобальні цифрові туристичні екосистеми, які вимагають комплексного підходу.

Особливу увагу слід приділити географічній нерівності у використанні цифрових технологій. Цифрова активність туристичного сектору концентрується у кількох регіонах, які мають високий туристичний потенціал, розвинену IT-інфраструктуру та активну місцеву владу. До таких регіонів належать м. Київ, Львівська, Одеська, Закарпатська та Харківська області. У цих регіонах майже всі великі туристичні об'єкти мають онлайн-презентацію, системи бронювання та електронні платежі [46]. Також саме тут реалізовано перші проекти з використання QR-кодів, мобільних додатків та цифрових маршрутів.

Навпаки, у східних, південних та деяких центральних областях рівень цифрової активності залишається низьким. Зокрема, у Донецькій, Луганській, Херсонській та частинах Запорізької областей туристична інфраструктура значною мірою зруйнована, а цифрові технології використовуються лише окремими підприємствами, які працюють у відносно безпечних зонах. Це формує цифровий розрив, який загрожує подальшій маргіналізації цих регіонів у туристичному просторі України.

Регіональна диференціація у впровадженні цифрових технологій у туристичній сфері України формується під впливом інфраструктурних, безпекових та управлінських чинників. Регіони з усталеним туристичним потоком, розгалуженою цифровою інфраструктурою та активною участю місцевої влади демонструють підвищений рівень цифрової активності. Натомість території, що зазнали руйнувань або перебувають у зоні постійних ризиків, обмежені у доступі до цифрових сервісів і характеризуються низьким рівнем технологічної готовності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рівень цифрової активності туристичного сектору

за регіонами України, 2024 р.<sup>1,2</sup>

Регіон	Рівень онлайн-презентації (частка підприємств, %)	Наявність активного регіонального турпорталу	Використання систем бронювання (частка підприємств, %)	Загальна оцінка цифрової зрілості (1–5)
м. Київ	Вище 90%	Так (один із найбільш розвинених)	Вище 70%	4.7
Львівська область	Вище 85%	Так (високий рівень підтримки)	65% – 75%	4.5
Одеська область	80% – 85%	Так (функціональний)	60% – 70%	4.0
Івано-Франківська обл.	75% – 80%	Так (зорієнтований на внутрішній туризм)	50% – 60%	3.8
Закарпатська область	70% – 75%	Ні (переважно ініціативи ОМС)	45% – 55%	3.5
Київська область	65% – 75%	Ні (фрагментовані дані)	40% – 50%	3.2
Харківська область	60% – 70%	Так (функціонує частково)	35% – 45%	3.0
Дніпропетровська обл.	55% – 65%	Так (але низький функціонал)	30% – 40%	2.8
Вінницька область	50% – 60%	Ні	25% – 35%	2.5
Рівненська область	50% – 60%	Ні	20% – 30%	2.3
Чернігівська область	45% – 55%	Ні	20% – 30%	2.2
Херсонська область	Нижче 30%	Ні (не функціонує)	Нижче 15%	1.0

Складено автором за матеріалами: [50]

1 – дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій (Автономна Республіка Крим, м. Севастополь, окремі райони Донецької та Луганської областей) через неможливість отримання верифікованої актуальної інформації та здійснення системного офіційного моніторингу.

2 – показники сформовані на основі узагальнення відкритих ринкових даних та експертних оцінок станом на 2024 рік, що відображає орієнтовний масштаб присутності цифрових платформ на українському туристичному ринку.

Регіональна структура цифрової активності туристичного сектору демонструє суттєві відмінності, що зумовлені поєднанням інфраструктурних можливостей, рівнем управлінської підтримки та загальним станом безпеки. Найвищі показники спостерігаються у м. Києві, Львівській та Одеській областях, де частка підприємств із розвинутою онлайн-презентацією перевищує 80–90 %, функціонують повноцінні туристичні портали, а рівень впровадження систем електронного бронювання досягає 60–75 % [53]. Сукупність цих параметрів формує високі індекси цифрової зрілості, що свідчить про здатність цих регіонів інтегрувати комплексні цифрові рішення у туристичну діяльність.

Група регіонів із показниками середнього рівня включає Івано-Франківську, Закарпатську, Київську, Харківську та Дніпропетровську області. Тут онлайн-присутність перебуває у межах 55–80 %, однак регіональні туристичні портали функціонують обмежено або у фрагментарному форматі. Частка підприємств, що застосовують електронні системи бронювання, становить 30–60 %, що вказує на нерівномірність цифрової інтеграції всередині регіональних туристичних ринків [66]. Показники цифрової зрілості від 2.8 до 3.8 характеризують перехідний етап, за якого цифрові рішення застосовуються вибірково й значною мірою залежать від ініціатив окремих суб'єктів.

У Вінницькій, Рівненській та Чернігівській областях цифрові інструменти впроваджуються обмежено. Відсутність регіональних туристичних порталів та низькі значення щодо застосування систем бронювання (20–35 %) свідчать про недостатній рівень цифрової інфраструктури та слабку управлінську підтримку. Загальна цифрова зрілість цих регіонів перебуває у діапазоні 2.2–2.5, що відображає значні бар'єри на шляху до широкого використання сучасних технологій.

У Херсонській області цифрова активність є мінімальною: онлайн-презентація охоплює менш як 30 % підприємств, електронні системи бронювання застосовуються на рівні, що не досягає 15 %, а регіональні цифрові сервіси

фактично не функціонують [41]. Це зумовлено воєнними діями, втратою інфраструктури та обмеженнями доступу до ресурсів, що визначає найнижчий рівень цифрової зрілості серед досліджених територій.

Загалом спостерігається чітка залежність між стабільністю функціонування регіону, наявністю цифрової інфраструктури та інтенсивністю впровадження технологій у туристичний сектор. Території зі стабільним попитом та інституційною підтримкою демонструють системний розвиток цифрових рішень, тоді як регіони, що зазнали руйнувань або характеризуються підвищеними ризиками, виявляють суттєве відставання за більшістю цифрових показників [37]. Така конфігурація показників формує структурні відмінності у цифровій зрілості туристичної галузі, що впливає на темпи її модернізації та можливості інтеграції до національного й міжнародного туристичного простору.

Національний туристичний портал [visitukraine.today](http://visitukraine.today) було запущено у 2020 році як централізовану цифрову платформу, покликану забезпечити доступ до інформаційних ресурсів про туристичні об'єкти, маршрути та події в Україні. Портал виконує роль державного інформаційного хабу та містить розширену базу даних, мультимедійні матеріали й мобільний додаток, що відповідає базовим вимогам цифрової присутності країни у міжнародному туристичному середовищі [40].

Однак у контексті сучасних вимог цифрової трансформації визначаються системні функціональні обмеження, які стримують перехід порталу до моделі інтегрованої туристичної цифрової екосистеми. Виявлені недоліки стосуються транзакційного функціоналу, інтеграційних можливостей та інструментів персоналізації, що суттєво знижує ефективність платформи у взаємодії з користувачами й туристичним бізнесом (рис. 2.2).

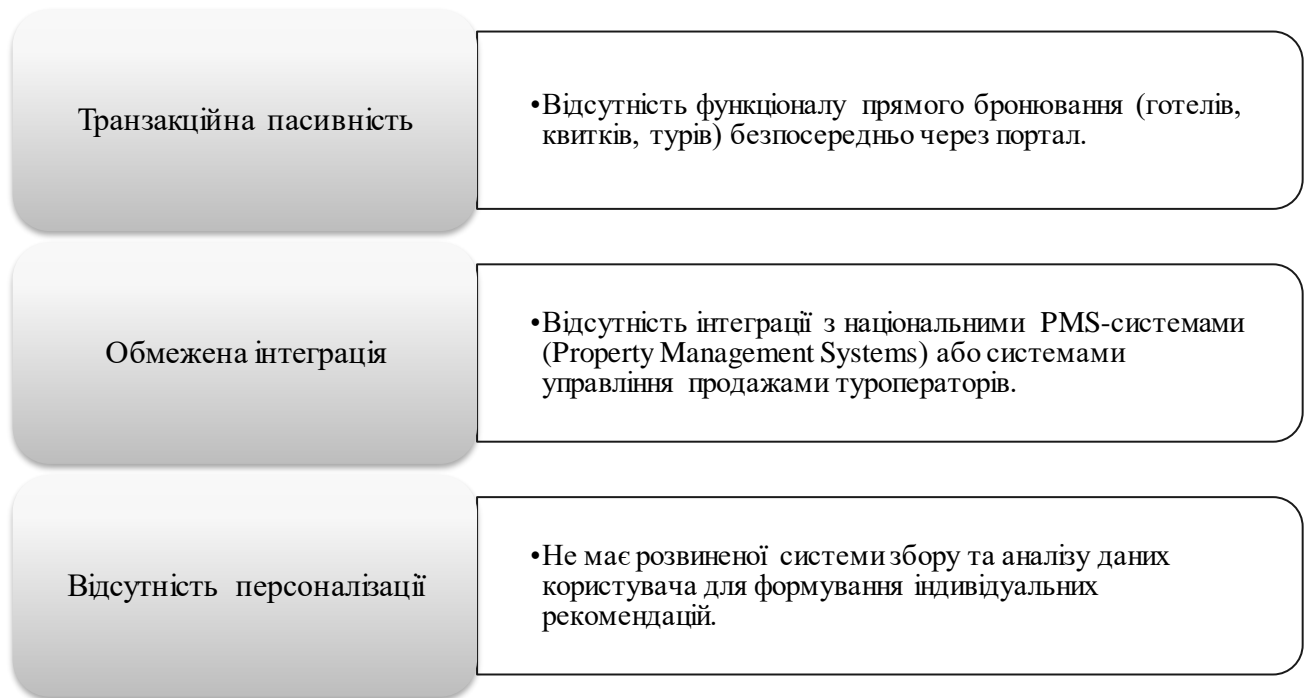


Рис. 2.2. Ключові функціональні обмеження національного туристичного порталу visitukraine.today

Складено автором за матеріалами: [48]

Важливо зазначити, що visitukraine.today сьогодні виконує переважно інформаційно-маркетингову функцію та не формує повноцінної цифрової інфраструктури, здатної забезпечити транзакційні процеси, комплексну інтеграцію з туристичними сервісами або персоналізовану взаємодію на основі користувацьких даних. Це обмежує його потенціал у конкуренції з міжнародними агрегаторами та стримує подальший розвиток цифрового туристичного середовища України.

На тлі обмеженої функціональності державних цифрових ініціатив домінуючу та стандартизуючу роль у цифровій трансформації української індустрії відіграють глобальні приватні платформи. Зокрема, Booking.com, Airbnb, Google Travel та Tripadvisor фактично визначають стандарти надання, оцінювання та продажу туристичних послуг [52].

Більшість українських підприємств (особливо готелі та власники приватного житла) адаптують свої операційні процеси виключно під вимоги цих платформ – від якості фотографій та швидкості відповіді на запити до застосування динамічного ціноутворення. Ця залежність має прямі негативні економічні наслідки:

✓ Фінансовий відтік: Комісійні збори за посередництво, які становлять, за експертними оцінками, від 15 % до 25 % від вартості послуги, призводять до значного відтоку капіталу з національної економіки.

✓ Втрата даних: Критичні дані про поведінку, уподобання та демографію туристів залишаються власністю глобальних платформ, обмежуючи можливості українського бізнесу для прямого маркетингу та інновацій.

Домінування глобальних цифрових платформ у туристичній екосистемі України сформувало ситуацію, коли ключові елементи взаємодії між туристом і постачальником послуг перебувають під контролем іноземних технологічних компаній. Українські підприємства вимушено адаптують операційні та маркетингові процеси до алгоритмів цих платформ, що визначають правила доступу до ринку та умови конкурентоспроможності.

Така залежність має фінансові, технологічні та стратегічні наслідки, оскільки супроводжується значними комісійними витратами та втратою критично важливих даних про поведінку й уподобання туристів [54]. Масштаб ринкового домінування основних цифрових акторів відображено у структурованій аналітичній таблиці (табл. 2.6).

Ринкова присутність глобальних цифрових туристичних платформ в  
Україні, 2024 р.<sup>1</sup>

Платформа	Сегмент	Частка ринку, %	Кількість українських об'єктів
Booking.com	Готелі та подібні об'єкти	65% – 70%	понад 15 000
Airbnb	Короткострокова оренда житла	70% – 75%	понад 30 000
Vlasnyi Dom	Приватне житло (локальний)	20% – 25%	понад 8 000
Tripadvisor	Відгуки, рекомендації	Вище 80%	понад 50 000 об'єктів
Google Travel	Пошук та планування маршрутів	Вище 90%	автоматична індексація

1 – показники в таблиці сформовані на основі узагальнення відкритих ринкових даних та експертних оцінок станом на 2024 рік, що відображає орієнтовний масштаб присутності платформ на українському туристичному ринку

Складено автором за матеріалами: [54]

Ринкова структура відображає суттєве дисбалансування цифрового туристичного середовища, у якому глобальні платформи контролюють більшість ключових сегментів – від розміщення та короткострокової оренди до планування маршрутів і формування рекомендацій. Домінування Booking.com та Airbnb у сегментах готельного розміщення і приватної оренди створює високу залежність українських підприємств від зовнішніх алгоритмів оцінювання, динамічного ціноутворення та комісійної політики. Присутність Google Travel і Tripadvisor додатково зміцнює вплив міжнародних цифрових структур, оскільки саме вони формують інформаційну видимість туристичних об'єктів та визначають доступність користувацьких відгуків [54]. Така конфігурація зумовлює обмеженість національного туристичного бізнесу у формуванні власних цифрових стратегій, знижує можливості для акумуляції поведінкових даних і послаблює перспективи створення національної платформи з інтегрованим функціоналом.

Стан розвитку цифрових технологій у туристичній індустрії України свідчить про поєднання достатньо високої базової цифрової активності із суттєвими системними обмеженнями, що проявляються у відсутності інтегрованих рішень, регіональній нерівності, домінуванні глобальних платформ та фрагментарності інноваційних ініціатив. Сукупність цих характеристик демонструє, що галузь перебуває на етапі переходу від інформаційної цифрової зрілості до операційної, тоді як подальший поступ залежить від формування національної цифрової екосистеми, стандартизації процесів, посилення аналітичних спроможностей та забезпечення інституційних умов для розширення інноваційних практик.

### **2.3. Аналіз проблем та викликів застосування цифрових технологій в туристичній індустрії України**

Цифрова трансформація є невідворотним процесом та ключовим драйвером конкурентоспроможності туристичної індустрії у XXI столітті. В Україні, попри значні успіхи в цифровізації державних послуг та високий рівень проникнення мобільного інтернету, туристичний сектор стикається зі складним комплексом викликів, які гальмують повноцінне впровадження інноваційних рішень.

З одного боку, туристичні підприємства демонструють готовність до використання базових цифрових інструментів (соціальні мережі, системи онлайн-бронювання), що підтверджується активністю локальних ініціатив та наявністю певної правової бази. З іншого боку, повномасштабна війна не лише створила критичні інфраструктурні обмеження (нестабільне електропостачання, руйнування зв'язку), але й оголила системні недоліки сектору, що існували раніше: відсутність єдиної державної стратегії, фрагментація управління та глибока регіональна нерівність у доступі до технологій та кваліфікованих кадрів.

Для забезпечення стійкості та подальшого розвитку туристичної галузі, а також для успішної інтеграції в європейський цифровий простір, необхідно провести комплексну та об'єктивну оцінку наявного стану (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз ключових чинників цифрової трансформації туризму в Україні**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ високий рівень проникнення мобільного Інтернету (понад 80 % населення);</li> <li>✓ активність локальних ініціатив у регіонах (Львів, Одеса, Івано-Франківськ);</li> <li>✓ наявність правової бази для цифрових туристичних послуг (Закон «Про туризм», 2022);</li> <li>✓ присутність глобальних платформ (Booking.com, Airbnb) як каналів доступу до міжнародної аудиторії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ відсутність єдиної національної стратегії цифрової трансформації туризму;</li> <li>✓ фрагментація інституційного управління (відсутність єдиного оператора);</li> <li>✓ низький рівень аналітики та транзакційних можливостей (лише 12 % підприємств використовують Big Data);</li> <li>✓ глибока регіональна нерівність у застосуванні технологій.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ євроінтеграційні процеси (ETIAS, сумісність з євростандартами);</li> <li>✓ активізація внутрішнього туризму в умовах війни;</li> <li>✓ потенціал вітчизняного Travel Tech-сектору («Vlasnyi Dom», «Туризм.УА»);</li> <li>✓ доступ до міжнародних грантів (ЮНЕСКО, USAID, ЄС) на оцифрування спадщини.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ монополізація ринку глобальними платформами (до 75 % ринку розміщення);</li> <li>✓ критична нестача кваліфікованих кадрів із цифрового маркетингу та аналітики;</li> <li>✓ недостатній рівень кібербезпеки та ризику порушення GDPR;</li> <li>✓ обмеження фінансування внаслідок перерозподілу бюджету на оборонні потреби.</li> </ul>

Сильні сторони відображають наявний потенціал цифрового розвитку туристичної індустрії України. Важливим елементом є оновлена правова база, зокрема редакція Закону «Про туризм» 2022 року, яка вперше визначила цифрові туристичні послуги як окремий вид діяльності та створила нормативні засади для функціонування онлайн-платформ, мобільних додатків і систем бронювання. Значущою характеристикою є також високий рівень проникнення мобільного інтернету: за даними Державної служби статистики України (2023), доступ до

мережі має 89,1 % населення, а фіксований широкопasmовий інтернет використовується у 80,4 % домогосподарств [63]. Це формує технічні умови для сприйняття та використання цифрових сервісів у туристичній сфері.

Показовою є активність локальних ініціатив у Львові, Одесі, Івано-Франківську, де впроваджуються туристичні портали, системи QR-навігації, мобільні застосунки та інші інструменти цифрової взаємодії. Хоча такі проекти залишаються локалізованими, вони свідчать про наявність інноваційного потенціалу та здатність окремих регіонів розвивати цифрову інфраструктуру незалежно від загальнонаціонального інституційного контексту [56]. Додатковою сильною стороною є присутність глобальних платформ (Booking.com, Airbnb, Tripadvisor), які забезпечують українським суб'єктам туристичної діяльності доступ до міжнародних ринків і частково компенсують відсутність національної платформи з транзакційною функціональністю.

Водночас наявні слабкі сторони суттєво обмежують можливості реалізації цифрового потенціалу. Відсутність єдиної національної стратегії цифрової трансформації туризму, незважаючи на відповідний розділ у Стратегії розвитку туризму на 2021–2027 роки, зумовлює фрагментарність політик та відсутність узгоджених управлінських рішень [67]. Нереалізованими залишаються ключові проекти, зокрема створення Єдиної національної туристичної платформи, що пов'язано з недостатнім нормативним і фінансовим забезпеченням.

Складність управлінської структури посилюється розподілом повноважень між Міністерством культури та інформаційної політики України, Міністерством цифрової трансформації, органами місцевого самоврядування та ліквідованим у 2023 році профільним агентством. Відсутність централізованого координатора цифрових ініціатив спричиняє дублювання функцій, різні підходи до обробки даних та неможливість формування єдиного інформаційного простору.

Низький рівень аналітики та транзакційних можливостей також є системним обмеженням. Лише 12 % туристичних підприємств застосовують інструменти

аналітики, а понад 95 % суб'єктів малого та середнього бізнесу використовують цифрові технології переважно як засіб онлайн-презентації без інтеграції CRM-, PMS- або систем керування попитом [60]. Це знижує ефективність взаємодії з клієнтами та унеможлиблює роботу з даними на стратегічному рівні. Регіональна нерівність, посилена наслідками повномасштабної війни, формує додаткові диспропорції у доступності цифрової інфраструктури, що особливо помітно у східних і південних регіонах.

Можливості, визначені у SWOT-матриці, характеризують перспективні напрями, здатні компенсувати частину наявних слабких сторін. Євроінтеграційні процеси, включаючи впровадження системи ETIAS, створюють об'єктивні передумови для модернізації цифрової інфраструктури відповідно до стандартів ЄС. Активізація внутрішнього туризму формує попит на цифрові сервіси локального рівня, що стимулює розвиток вітчизняних технологічних рішень [58]. Доступ до міжнародних грантових програм (ЮНЕСКО, USAID, ЄС) розширює можливості реалізації проєктів, пов'язаних із цифровим збереженням культурної спадщини.

Загрози мають системний характер і істотно впливають на перспективи цифрового розвитку. Монополізація ринку глобальними платформами обмежує конкурентні можливості українських підприємств через високі комісійні ставки та неможливість доступу до даних користувачів. Нестача фахівців у сфері цифрового маркетингу, аналітики та управління цифровими системами знижує ефективність використання технологій, особливо в сегменті МСП [65]. Недостатній рівень кібербезпеки та ризики недотримання стандартів GDPR створюють додаткові правові й технологічні виклики. Обмеженість бюджетного фінансування в умовах війни уповільнює реалізацію цифрових проєктів державного рівня.

SWOT-аналіз підтверджує системний характер проблем цифрової трансформації туризму в Україні: вони зумовлені інституційною слабкістю,

фінансовим дефіцитом, регіональною нерівністю та залежністю від іноземних платформ. Їх подолання вимагає системних рішень: створення єдиного національного оператора цифрового туризму, ухвалення технічних стандартів, фінансової підтримки малих і середніх туристичних підприємств, інтеграції з європейськими цифровими системами та адаптації сервісів до воєнних реалій. Без цього галузь залишатиметься фрагментованою, вразливою та залежною від глобальних платформ, що підриває її довгострокову конкурентоспроможність.

Однією з фундаментальних проблем цифрової трансформації туристичної індустрії України є відсутність системної державної підтримки малих і середніх туристичних підприємств у сфері цифрової модернізації. На відміну від низки країн Європейського Союзу, де діють цільові програми співфінансування впровадження CRM-систем, хмарних сервісів, рішень з кібербезпеки та цифрового маркетингу, в Україні інструменти такого типу перебувають на початковій стадії формування і не охоплюють більшість суб'єктів туристичного бізнесу. Унаслідок цього значна частина підприємств, передусім малі та середні, змушена покривати витрати на цифрові рішення власним коштом в умовах обмеженої рентабельності, що уповільнює темпи їхньої технологічної модернізації.

Другою системною проблемою є відсутність уніфікованих технічних стандартів подання туристичної інформації. На рівні центральних органів виконавчої влади не сформовано єдиного підходу до структурування даних про засоби розміщення, транспорт, екскурсійні послуги та культурні події [59]. У різних регіонах використовуються відмінні формати: від відкритих програмних інтерфейсів до статичних документів, що унеможлиблює автоматизовану агрегацію інформації та створення цілісної національної бази туристичних даних. Навіть наявні загальнонаціональні портали не завжди мають технічну можливість інтегрувати дані місцевих ресурсів, що знижує зручність

користування для туристів і обмежує потенціал розвитку концепції Smart Tourism.

Стан доступу населення до інформаційно-комунікаційних технологій також виступає важливим чинником цифрової трансформації туристичної сфери. Загалом рівень проникнення інтернету в Україні є відносно високим, однак спостерігаються суттєві територіальні відмінності між міськими та сільськими територіями, а також між відносно безпечними регіонами та зонами, що зазнали руйнувань унаслідок бойових дій [61]. У сільській місцевості та в регіонах, що постраждали від війни, доступ до стабільного широкосмугового підключення є обмеженим, що ускладнює впровадження цифрових сервісів суб'єктами туристичної діяльності, орієнтованими на місцеві ресурси, зелений туризм або малий сімейний бізнес.

Повномасштабна війна, розпочата Російською Федерацією проти України у 2022 році, суттєво вплинула як на можливості цифрової модернізації туризму, так і на просторову конфігурацію цифрової інфраструктури. У регіонах, що перебувають у зоні бойових дій або близько до лінії фронту, туристична діяльність здебільшого призупинена або істотно обмежена з міркувань безпеки. Пошкодження об'єктів енергетики та телекомунікацій, періодичні відключення електроенергії й нестабільність зв'язку знижують спроможність підприємств підтримувати роботу навіть базових цифрових сервісів [23]. За таких умов цифрова активність зводиться до мінімальних форм комунікації, тоді як інвестиції у складні цифрові рішення стають економічно невиправданими.

У більш стабільних регіонах, навпаки, спостерігається відносно сталіша динаміка цифровізації: підприємства активніше використовують соціальні мережі, онлайн-бронювання, мобільні застосунки та елементи персоналізованих сервісів. Це підтверджує, що технологічний потенціал для подальшого розвитку цифрових рішень у туризмі існує, однак він реалізується нерівномірно та значною мірою залежить від безпекового й економічного контексту конкретної території.

Формується просторовий дисбаланс: у відносно безпечних регіонах цифровізація поступово поглиблюється, тоді як у прифронтових та окупованих територіях вона практично заблокована. Подолання цього розриву вимагає поєднання інфраструктурної відбудови з цілеспрямованою державною підтримкою цифрових рішень для туристичного сектора в контексті загальної стратегії післявоєнної відбудови.

Подальший розвиток цифрових технологій у туристичній сфері визначається зміною економічних, інфраструктурних та кадрових умов, що суттєво різняться у довоєнний період та під час повномасштабної війни. Для об'єктивного окреслення масштабів трансформації необхідно зіставити ключові показники 2021 року як базового періоду та статистичні дані 2023–2024 років, коли туристична індустрія функціонує під впливом широкомасштабних руйнувань, зміни поведінкових моделей споживачів та зниження інвестиційних можливостей [62]. Таке порівняння дозволяє виявити структурні бар'єри цифровізації та визначити реальний потенціал галузі у найближчій перспективі.

Статистика свідчить, що у 2021 році туристичний сектор демонстрував поступовий перехід до цифрових бізнес-процесів на основі стабільної інфраструктури. Середня тривалість безперервного електропостачання становила 23,4 години на добу, а мобільний інтернет стандарту 4G був доступний для 89 % населених пунктів [55]. Це створювало передумови для розвитку онлайн-сервісів, збільшення частки цифрових платежів, поширення CRM- і PMS-систем та підвищення ролі персоналізованих сервісів у структурі туристичного продукту. У цих умовах формувалася основа для переходу до концепції Smart Tourism та зростання ролі цифрової аналітики у прийнятті управлінських рішень.

У 2023–2024 роках ситуація змінилася внаслідок руйнування енергетичних та телекомунікаційних об'єктів у дев'яти областях. Середня тривалість стабільного електропостачання знизилася до 18,6 години на добу у зимовий період, а доступ до мобільного інтернету став нерівномірним: у низці областей

покриття скоротилося у два-три рази порівняно з довоєнним періодом. Втрата стабільного підключення суттєво вплинула на роботу цифрових сервісів, що вимагають постійного зв'язку, зокрема систем бронювання, безконтактних оплат, онлайн-навігаційних інструментів та мобільних застосунків для туристів. Показники цифрової готовності підприємств підтверджують гальмування цифровізації: частка підприємств, що використовують CRM або PMS, зменшилася з 16 % до 11 %, а частка компаній із можливістю онлайн-оплат скоротилася з 42 % до 37 % [61]. Це свідчить про обмеження інвестицій у цифрову модернізацію та переорієнтацію бізнесу на підтримання базової операційної діяльності.

Суттєві трансформації відбулися також у структурі зайнятості. За даними Державної служби статистики, у 2021 році у сфері туризму було зайнято 236 тис. осіб. У 2023–2024 роках цей показник становив близько 148 тис. осіб. Скорочення відбулося насамперед у сегментах, пов'язаних із цифровим маркетингом, підтримкою цифрових систем та обслуговуванням електронних сервісів. Брак кваліфікованих кадрів з цифрових компетентностей став одним із ключових бар'єрів модернізації: підприємства втрачають здатність забезпечувати функціонування складних цифрових інструментів, що впливає на конкурентоспроможність галузі та обмежує можливості подальшого впровадження нових технологій.

Структурні проблеми загострюються просторовою асиметрією цифрової інфраструктури. У 2021 році територіальна доступність інтернету та рівень розвитку телекомунікаційних мереж забезпечували відносно рівні можливості для розвитку туристичних цифрових продуктів у центральних, західних та південних областях. Після активної фази вторгнення ситуація різко змінилася. У Харківській, Запорізькій, Херсонській, Донецькій та Луганській областях доступ до стабільного мобільного інтернету скоротився більш ніж удвічі. Це створило додаткові диспропорції між регіонами, де цифрова інфраструктура збереглася, та

територіями, де її відновлення неможливе без комплексної державної підтримки [58]. Зниження якості цифрової інфраструктури прямо вплинуло на кількість активних суб'єктів туристичної діяльності: у регіонах з високим рівнем руйнувань тисячі підприємств припинили діяльність, що унеможливило функціонування локальних цифрових продуктів та платформ.

Регіональна нерівність позначається й на впровадженні цифрових сервісів. У 2021 році центральні та західні області демонстрували зростання попиту на мобільні застосунки, онлайн-карти, електронні квитки та персоналізовані сервіси. У 2023–2024 роках структура попиту змінилася: туристи орієнтуються передусім на інструменти, пов'язані з безпекою, актуальністю інформації та можливістю оперативної зміни планів подорожі. У відповідь підприємства надають перевагу сервісам, що забезпечують стабільність комунікації, детальну маршрутизацію, інтеграцію з безпековими системами та швидке оновлення даних [61]. Проте впровадження таких сервісів обмежене через відсутність стабільної інфраструктури та брак фахівців, здатних підтримувати роботу комплексних цифрових платформ.

Поведінкові зміни туристів формують нові вимоги до цифрового контенту. У 2021 році інтерактивні інструменти, такі як відеогіди, віртуальні тури та AR-рішення, мали точковий характер. У 2023–2024 роках зросла потреба у динамічній, оперативній та достовірній інформації, доступній через мобільні застосунки та локальні цифрові портали. Туристи надають перевагу ресурсам, які швидко оновлюють дані, містять безпекові повідомлення, інтерактивні карти та механізми оцінки актуального стану локацій. Водночас реалізація таких підходів ускладнюється відсутністю уніфікованих технічних стандартів подання туристичної інформації [60]. У різних регіонах використовуються розрізнені формати даних, що унеможливило створення єдиного інформаційного простору та знижує потенціал інтеграції з європейськими цифровими системами.

Кадровий дефіцит є одним із ключових факторів, що стримують цифровізацію. Скорочення кількості спеціалістів з інформаційних технологій, маркетингу, аналітики та управління цифровими платформами негативно впливає на туристичний сектор. У 2023–2024 роках значна частина фахівців релокувалася за кордон або змінила сферу діяльності. У цих умовах туристичні підприємства вимушено обмежуються мінімальним набором цифрових рішень, які не потребують постійної фахової підтримки [63]. Це погіршує якість цифрового сервісу та обмежує перспективи впровадження інновацій, що вимагатимуть складної інтеграції або аналітичної обробки даних.

Важливим викликом є зростання кіберризиків. У 2021 році туристичні підприємства практично не стикалися з інцидентами, що мали б системний вплив. У 2023–2024 роках ситуація змінилася: збільшилася кількість фішингових атак, спроб втручання у системи онлайн-бронювання, порушення роботи електронних платіжних сервісів [61]. Низький рівень цифрової гігієни у структурі МСП та відсутність спеціалістів з кіберзахисту створюють додаткові ризики втрати конфіденційних даних, що знижує довіру користувачів до цифрових продуктів.

Сукупність інфраструктурних, економічних, кадрових і технологічних бар'єрів формує стан, який можна охарактеризувати як структурну напруженість цифрової трансформації туристичного сектору. Позитивна динаміка у відносно стабільних регіонах не компенсує наслідків руйнувань і інституційних дисбалансів у східних і південних областях. Подолання цих викликів можливе лише через комплексну державну політику цифрового розвитку, що має охоплювати відновлення інфраструктури, розвиток цифрових компетентностей, створення єдиних технічних стандартів і забезпечення інтеграції з європейськими цифровими системами.

## **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ**

### **3.1. Стратегічні пріоритети цифрової трансформації туристичної індустрії України**

Цифрова трансформація туристичної індустрії в Україні сьогодні не може розглядатися поза контекстом воєнних реалій, процесів державного відновлення та євроінтеграції. У цих умовах стратегічні пріоритети цифрової модернізації мають бути визначені не як технічні завдання, а як інституційні, нормативні та організаційні орієнтири державної політики, які забезпечують керованість, безпеку, рівність територій та сумісність із європейськими стандартами. Саме такий підхід дозволяє уникнути фрагментації ініціатив, дублювання функцій та втрати управлінської ефективності, що характерні для поточного стану цифрової трансформації туристичної сфери.

Перший стратегічний пріоритет – забезпечення інституційної консолідації управління цифровою трансформацією туризму. Станом на 2025 рік відповідальність за різні аспекти цифрової діяльності у сфері туризму розподілена між кількома центральними органами виконавчої влади: Міністерством культури та стратегічних галузей індустрії (як профільним міністерством), Міністерством цифрової трансформації (як розробником цифрової інфраструктури), Державною службою статистики (як оператором аналітики) та органами місцевого самоврядування (як реалізаторами локальних ініціатив). При цьому відсутній єдиний оператор або координаційний механізм, що призводить до відсутності узгодженості в технічних стандартах, дублювання зусиль і неможливості створення єдиної цифрової туристичної екосистеми. Національна стратегія розвитку туризму до 2027 року передбачає формування такої системи, але без чіткого визначення відповідального суб'єкта вона

залишається декларативною [63]. Тому стратегічним завданням є створення єдиного органу або публічно-приватного партнерства, яке б визначало технічні стандарти, забезпечувало координацію дій усіх рівнів влади та було відповідальне за функціонування національної туристичної платформи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функціональна розподіл управління цифровою трансформацією туризму в  
Україні

Інституційний актор	Основні функції	Системні обмеження
Міністерство культури та стратегічних галузей індустрії	Формування державної туристичної політики, реалізація Стратегії розвитку туризму, координація міжгалузевої взаємодії	Відсутність власних ІТ-ресурсів, слабка взаємодія з Мінцифрою
Міністерство цифрової трансформації	Розробка технічної інфраструктури, підтримка проєктів через «Дія», забезпечення кібербезпеки	Не є профільним для туризму, фокус на громадянських сервісах
Державна служба статистики	Збір та обробка офіційної статистики про туристичні потоки	Відсутність автоматизованих каналів надходження даних від підприємств
Органи місцевого самоврядування	Реалізація локальних ініціатив (портали, QR-навігація, мобільні додатки)	Різна цифрова зрілість, відсутність технічних стандартів, фінансові обмеження
Приватний сектор (глобальні платформи)	Надання транзакційних сервісів, формування попиту, збір даних	Відсутність регуляторного механізму, домінування іноземних компаній

Складено автором за матеріалами: [23]

Аналіз таблиці показує, що інституційна архітектура цифрової трансформації туризму в Україні характеризується функціональною розривністю: кожен суб'єкт виконує свою роль, але відсутні механізми узгодження, стандартизації та спільного планування. Це призводить до того, що навіть успішні локальні проєкти (наприклад, туристичний портал Львова) не

інтегровані з національним рівнем, а державні ініціативи (такі як «Дія. Подорожі») не враховують потреб туристичного бізнесу. З цієї причини консолідація управління є не технічним, а політичним завданням, яке має бути реалізоване на рівні Кабінету Міністрів.

Другий стратегічний пріоритет – нормативне закріплення мінімальних цифрових стандартів для туристичних суб'єктів. На сьогодні використання цифрових технологій у туризмі має добровільний характер. Це призводить до того, що значна частина малих підприємств, які складають більшість туристичного сектору, залишається поза цифровим простором або використовує лише базові інструменти без можливості інтеграції в єдину систему. З огляду на це стратегічним завданням є внесення змін до Закону України «Про туризм» та прийняття підзаконних актів, які б визначали обов'язкові цифрові процедури для реєстрації, звітності, інформування споживачів та обміну даними з державними органами [1]. Такий підхід не передбачає негайного впровадження складних технологій, а встановлює мінімальний поріг цифрової зрілості, необхідний для функціонування у сучасному туристичному середовищі.

Третій пріоритет – гармонізація цифрової політики туризму з європейськими вимогами. Україна як кандидат на членство в ЄС повинна забезпечити сумісність своєї туристичної інфраструктури з європейськими системами, зокрема з ETIAS, GDPR та INSPIRE. На сьогодні жодна державна туристична платформа не має сертифікації GDPR-сумісності, а національний туристичний портал не передбачає механізмів обміну даними з європейськими системами. Тому стратегічним завданням є розробка національного туристичного ідентифікатора, модернізація систем обробки персональних даних та створення механізмів сумісності з європейськими дата-хабами [22]. Це не лише забезпечить відповідність майбутнім вимогам ЄС, а й підвищить конкурентоспроможність українських туристичних послуг на міжнародному ринку.

Четвертий пріоритет – забезпечення територіальної збалансованості цифрової трансформації. Туристичний потенціал України розподілений нерівномірно: значна частина об’єктів розташована в сільській місцевості, на прикордонних територіях, у регіонах, постраждалих від війни. Цифрова трансформація не повинна концентруватися лише у великих містах. Тому стратегічним завданням є визначення мінімальних цифрових умов для всіх туристичних дестинацій, незалежно від їхнього масштабу чи рівня розвитку (рис. 3.1).

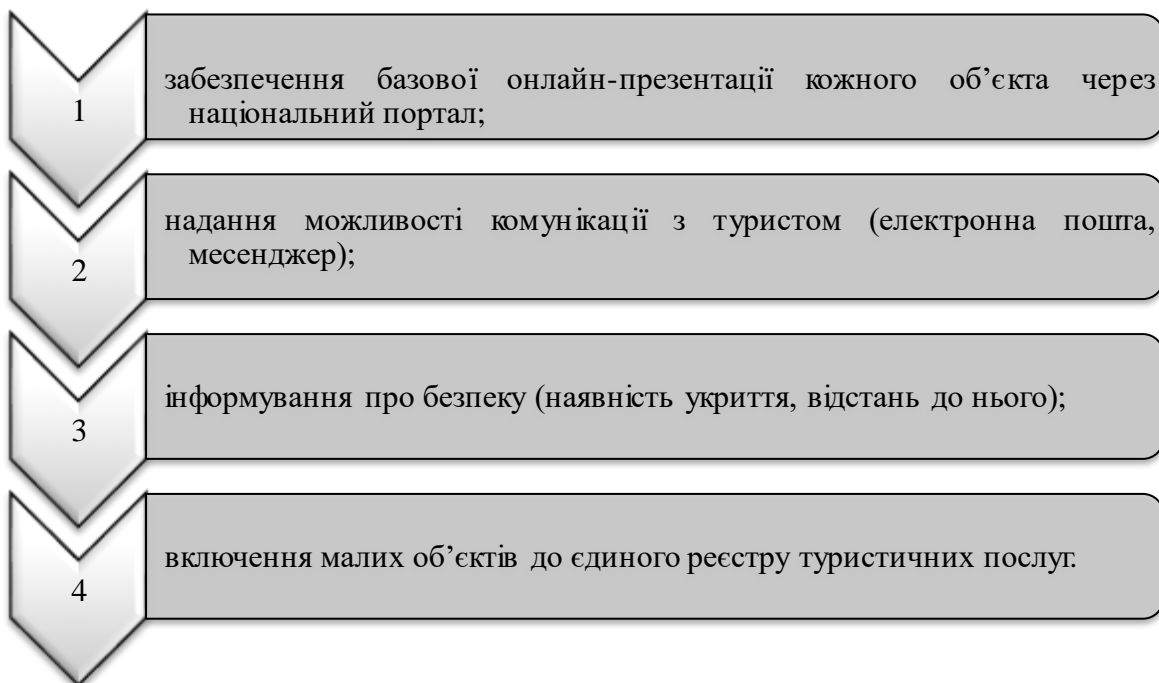


Рис. 3.1. Ключові цифрові компоненти інтеграції туристичних дестинацій у національний туристичний простір

Складено автором за матеріалами: [38]

Забезпечення територіальної збалансованості цифрової трансформації туристичної індустрії ґрунтується не на впровадженні складних технологічних рішень, а на формуванні мінімального набору обов’язкових цифрових умов для всіх туристичних дестинацій. Представлені компоненти відображають базовий

рівень цифрової інтеграції, який забезпечує видимість туристичних об'єктів у національному інформаційному просторі, можливість комунікації з потенційними відвідувачами та доступ до критично важливої інформації про безпеку перебування [23]. Особливої ваги в умовах воєнного часу набуває включення безпекових параметрів до цифрової присутності туристичних об'єктів, що трансформує цифрові сервіси з маркетингового інструменту у елемент управління ризиками. Включення малих об'єктів до єдиного реєстру туристичних послуг створює передумови для зменшення міжрегіональних диспропорцій, забезпечує рівні стартові умови для участі у туристичному ринку та формує основу для подальшої інтеграції DESTINATION у єдину національну цифрову екосистему.

З метою конкретизації зазначених положень та переходу від концептуального окреслення мінімальних цифрових компонентів до їх формалізованого представлення доцільно систематизувати ключові параметри, що забезпечують територіальну збалансованість цифрової трансформації туристичної індустрії. Такі параметри відображають обов'язкові вимоги до цифрової присутності туристичних DESTINATION і дозволяють перевести стратегічний пріоритет у площину нормативно-організаційного регулювання [41]. Їх узагальнення у табличній формі створює можливість чіткого розмежування змістовних характеристик і практичних форм реалізації, а також забезпечує уніфікований підхід до інтеграції туристичних об'єктів різного масштабу у національний туристичний простір (табл. 3.2).

Аналіз цієї таблиці показує, що забезпечення територіальної збалансованості не вимагає високих технологічних витрат. Вона передбачає мінімальні, але обов'язкові умови, які дозволяють будь-якій DESTINATION бути частиною національного туристичного простору. Це особливо важливо для післявоєнного відновлення: сільські та прифронтові території можуть отримати

доступ до туристичного попиту лише за умови їхньої інтеграції в єдину цифрову систему.

Таблиця 3.2

Параметри забезпечення територіальної збалансованості цифрової трансформації туризму

Параметр	Опис	Форма реалізації
Цифрове представлення	Наявність базової інформації про об'єкт у єдиній системі	Інтеграція в національний туристичний портал
Доступність комунікації	Можливість зв'язку з власником	Електронна пошта, месенджер, телефон
Безпекова інформація	Дані про захист від надзвичайних ситуацій	Обов'язковий атрибут у реєстрі об'єктів
Мовна доступність	Інформація принаймні трьома мовами (українська, англійська, одна з європейських)	Вимога до реєстрації на порталі
Інтелектуальна інфраструктура	Мінімальна швидкість інтернету для функціонування сервісів	Координація з програмами розвитку зв'язку

Складено автором за матеріалами: [17]

Аналіз цієї таблиці показує, що забезпечення територіальної збалансованості не вимагає високих технологічних витрат. Вона передбачає мінімальні, але обов'язкові умови, які дозволяють будь-якій дестинації бути частиною національного туристичного простору. Це особливо важливо для післявоєнного відновлення: сільські та прифронтові території можуть отримати доступ до туристичного попиту лише за умови їхньої інтеграції в єдину цифрову систему.

П'ятим стратегічним пріоритетом є інтеграція цифрової трансформації туризму з системами безпеки. У воєнних умовах туристична діяльність безпосередньо пов'язана з питаннями безпеки переміщень, інформування та реагування на ризики. Туристичні ресурси повинні бути сумісними з системами

цивільного захисту, системою оповіщення та геолокаційними сервісами. Це не стосується конкретних застосунків, а є принципом обов'язкової інтеграції: будь-який туристичний портал, додаток або об'єкт має надавати актуальну інформацію про безпеку, маршрути до укриттів, стан об'єктів тощо.

Шостим пріоритетом є включення цифрової трансформації туризму до процесів післявоєнного відновлення. Туристична інфраструктура є частиною загальної стратегії відбудови. У контексті післявоєнного відновлення туристичної індустрії цифрова трансформація набуває функціонального значення як інструмент забезпечення керованості, прозорості та ефективності відбудовчих процесів. Туристична інфраструктура, будучи складовою загальної системи відновлення територій, потребує інтеграції цифрових рішень на всіх етапах – від фіксації пошкоджень до контролю за використанням ресурсів. У цьому зв'язку доцільно виокремити ключові напрями застосування цифрових технологій, які формують системну основу для планування, реалізації та моніторингу відновлення туристичних об'єктів у післявоєнний період (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями використання цифрових технологій у процесах післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури

Складено автором за матеріалами: [21]

Цифрові технології у процесах післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури виконують взаємопов'язані управлінські та аналітичні функції. Моніторинг стану туристичних об'єктів забезпечує актуалізацію інформації про масштаби пошкоджень і потреби у відновленні, що є базою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Використання геопросторових платформ у плануванні відновлювальних робіт дозволяє узгоджувати проекти з просторовими, транспортними та соціальними характеристиками територій. Цифрові інструменти залучення інвестицій підвищують прозорість проектів і формують довіру з боку потенційних інвесторів, тоді як електронні реєстри контролю за використанням коштів сприяють підзвітності та зменшенню корупційних ризиків [56]. У сукупності ці напрями формують цілісну цифрову рамку відновлення туристичної інфраструктури, яка забезпечує поєднання стратегічного планування, фінансової дисципліни та ефективного управління ресурсами.

Сьомим пріоритетом є формування фінансових механізмів підтримки цифрової трансформації. Цифровізація не може ґрунтуватися лише на разових проєктах. Тому стратегічним завданням є включення витрат на розвиток цифрової туристичної інфраструктури до середньострокового бюджетного планування, а також створення механізмів субсидіювання для МСП. Формування сталих фінансових механізмів є необхідною передумовою реалізації стратегічних пріоритетів цифрової трансформації туристичної індустрії. Цифровізація галузі потребує початкових інвестицій й стабільного ресурсного забезпечення на середньо- та довгострокову перспективу, що дозволяє підтримувати функціонування цифрової інфраструктури, оновлювати дані та забезпечувати рівний доступ суб'єктів ринку до цифрових рішень [18]. У цьому контексті доцільно виокремити основні напрями фінансової підтримки цифрової трансформації туризму, які формують системну основу для переходу від разових ініціатив до стійкої моделі розвитку галузі (рис. 3.3).

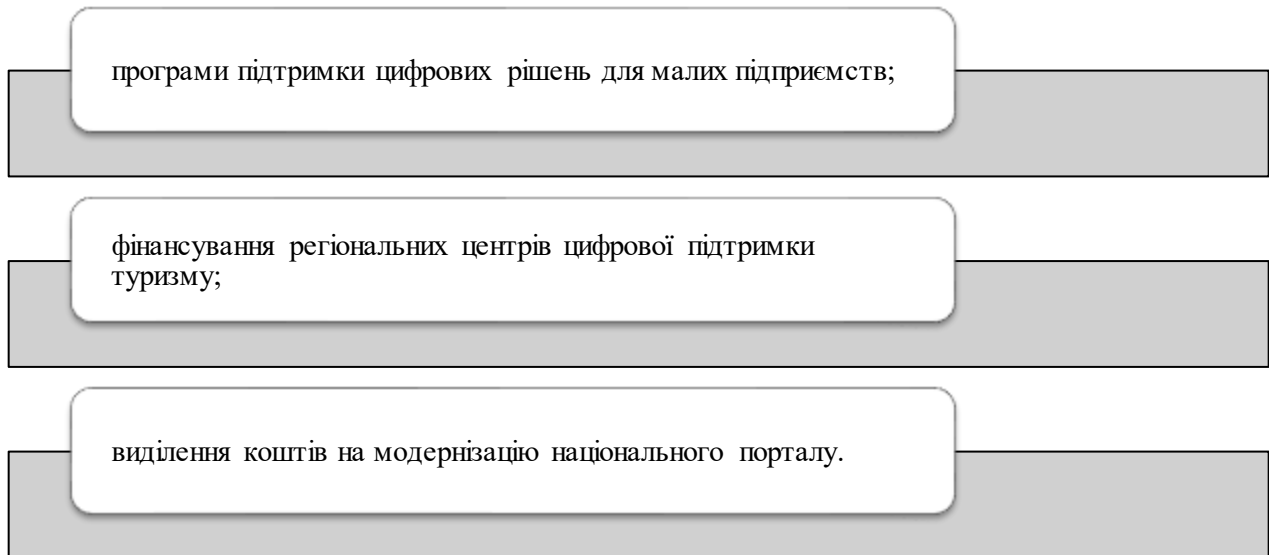


Рис. 3.3. Основні напрями фінансового забезпечення цифрової трансформації туристичної індустрії

Складено автором за матеріалами: [27]

Фінансове забезпечення цифрової трансформації туристичної індустрії має багатоканальний характер і охоплює як підтримку суб'єктів господарювання, так і розвиток загальногалузевої цифрової інфраструктури. Програми підтримки цифрових рішень для малих підприємств сприяють зменшенню бар'єрів доступу до сучасних технологій і підвищують загальний рівень цифрової зрілості галузі. Фінансування регіональних центрів цифрової підтримки створює умови для територіально збалансованого розвитку, забезпечуючи доступ до консультаційних і технічних ресурсів у різних регіонах. Виділення коштів на модернізацію національного туристичного порталу виконує інтегруючу функцію, забезпечуючи функціонування єдиного цифрового простору та підтримку стратегічних управлінських і аналітичних процесів. У сукупності ці напрями формують фінансову основу для довгострокової, керованої цифрової трансформації туристичної індустрії України.

Восьмим пріоритетом є забезпечення кадрової готовності до цифрової трансформації. Реалізація цього пріоритету передбачає формування системи підготовки та перепідготовки кадрів з урахуванням потреб туристичної галузі в цифрових компетентностях, зокрема шляхом оновлення освітніх програм у закладах вищої та професійної освіти, запровадження спеціалізованих навчальних модулів з цифрового маркетингу, аналітики та кібербезпеки, а також організації короткострокових курсів для працівників туристичних підприємств.

Водночас ефективність кадрових заходів безпосередньо залежить від узгодженості всіх стратегічних пріоритетів цифрової трансформації за рівнями управління та часовими горизонтами їх реалізації, що зумовлює необхідність їх систематизації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічні пріоритети цифрової трансформації туризму: рівні управління та часові горизонти

Стратегічний пріоритет	Рівень управління	Короткострокові й (1–2 роки)	Середньострокові й (3–5 років)	Довгострокові й (5+ років)
1	2	3	4	5
Інституційна консолідація	Державний	Створення координаційного органу	Запуск єдиної національної платформи	Інтеграція з європейськими системами
Нормативне регулювання	Державний	Затвердження мінімальних стандартів	Внесення змін до Закону «Про туризм»	GDPR-сумісність всіх систем
Територіальна збалансованість	Регіональний / державний	Реєстрація всіх об'єктів у єдиній базі	Забезпечення цифрової доступності в усіх регіонах	Рівний рівень сервісів у місті та селі
Безпекова інтеграція	Державний / місцевий	Підключення порталів до систем оповіщення	Автоматизація надання безпекової інформації	Прогнозування ризиків на основі даних
Післявоєнне відновлення	Державний / міжнародний	Цифровий моніторинг пошкоджень	Інтеграція туристичних об'єктів у проекти відбудови	Формування сталого туристичного простору
1	2	3	4	5

Фінансування	Державний	Створення грантових програм для МСП	Включення в середньострокове бюджетування	Стабільне фінансування цифрової інфраструктури
Кадрова підготовка	Освітній / державний	Запуск навчальних курсів	Модернізація освітніх програм	Формування цифрової культури в галузі

Складено автором за матеріалами: [13]

Стратегічні пріоритети цифрової трансформації туристичної індустрії України вибудовуються як поетапна система управлінських рішень із чітким розмежуванням відповідальності за рівнями управління та часовими горизонтами реалізації. Запропонована структура дозволяє узгодити короткострокові організаційні та нормативні кроки з середньо- і довгостроковими завданнями інституційного розвитку, фінансової стабільності та інтеграції у європейський цифровий простір. Такий підхід забезпечує керованість процесу цифрової трансформації, зменшує ризики фрагментації політики та створює умови для послідовного переходу від базових інституційних рішень до формування сталої цифрової туристичної екосистеми.

Отже, цифрова трансформація туристичної індустрії України – це комплексний і керований стратегічний процес, що виходить за межі впровадження окремих технологічних рішень. Виокремлені стратегічні пріоритети формують інституційну, нормативну, територіальну, безпекову, фінансову та кадрову рамку державної політики, яка забезпечує цілісність цифрових перетворень у воєнних і післявоєнних умовах. Їх поетапна реалізація з урахуванням рівнів управління та часових горизонтів дозволяє уникнути фрагментації ініціатив, зменшити управлінські ризики та забезпечити узгодженість цифрової політики туризму з європейськими стандартами.

### **3.2. Інноваційні цифрові рішення для розвитку та модернізації туристичної індустрії**

Ефективна модернізація туристичної індустрії України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови вимагає не просто імпорту існуючих моделей цифрової трансформації, а розроблення національно орієнтованих, адаптованих до реальних інфраструктурних, соціальних та економічних умов рішень. Пропонована система інноваційних цифрових рішень спрямована на створення гнучкої, децентралізованої, але координованої цифрової інфраструктури, яка враховує наступні ключові реалії українського контексту: фрагментованість туристичного сектору; різкий регіональний дисбаланс у цифровій інфраструктурі; домінування малих підприємств; руйнування частини об'єктів туристичної інфраструктури; зростання внутрішнього туризму; нестачу фінансових і кадрових ресурсів на рівні регіонів.

На відміну від загальноприйнятих концепцій Smart Tourism, які передбачають централізовану управлінську модель, запропонований підхід спирається на принцип «цифрової еластичності» – здатності системи автоматично адаптуватися до локальних умов, інтегрувати нові компоненти без повного перезавантаження та підтримувати функціонування навіть при частковій втраті інфраструктурних елементів. Це досягається за рахунок чотирьох базових інноваційних рішень, кожне з яких має власну архітектуру, технічну основу, механізм функціонування та вимірювальні показники.

Однією з ключових проблем сучасної туристичної індустрії України є відсутність зв'язаності між локальними туристичними об'єктами та відсутність інструментів для збору, обробки та використання локальних даних. У запропонованій моделі кожен регіон отримує доступ до спеціалізованого мінімального програмного модуля – цифрового туристичного хабу, який розгортається на базі існуючої інфраструктури (наприклад, серверів ОМС,

місцевих освітніх закладів або бібліотек) і підтримується через хмарні ресурси державного рівня [21].

Запровадження інноваційних цифрових рішень у туристичній індустрії України потребує створення проміжних інституційно-технологічних рівнів, здатних поєднати національну цифрову інфраструктуру з локальними туристичними системами. Одним із таких рішень є формування регіональних цифрових центрів агрегації та управління туристичною інформацією, які виконують функцію координаційного вузла між органами публічної влади, туристичним бізнесом і споживачами туристичних послуг. У цьому контексті концепція Regional Digital Tourism Hub (RDT Hub) розглядається як приклад прикладного цифрового інструменту, орієнтованого на стандартизацію даних, інтеграцію сервісів та підвищення керованості туристичних процесів на регіональному рівні (рис. 3.4).

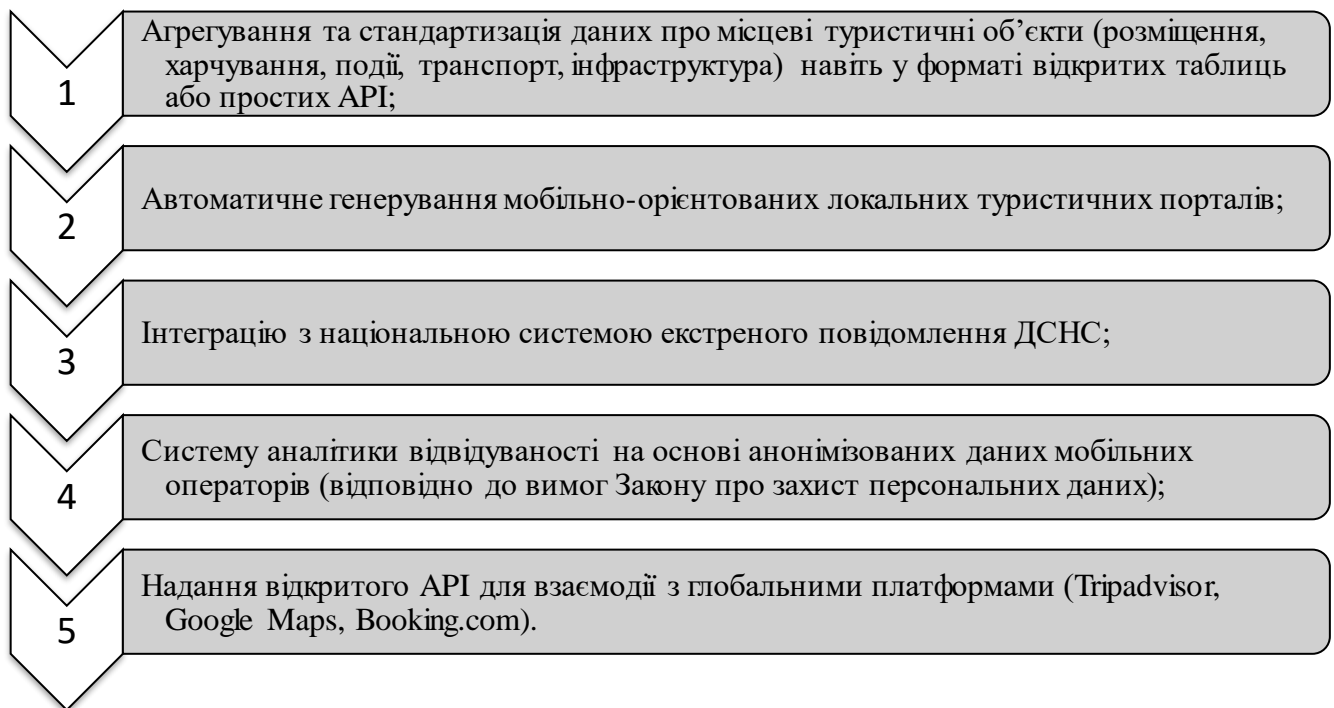


Рис. 3.4. Функціональна модель RDT Hub у системі цифрової модернізації туристичної індустрії

Складено автором за матеріалами: [19]

Подана функціональна модель RDT Hub відображає комплексний характер регіонального цифрового управління туризмом та орієнтована на подолання ключових структурних обмежень, притаманних традиційним підходам до обробки туристичної інформації. Зосередження базових функцій у межах єдиного цифрового хабу забезпечує уніфікацію форматів даних, зменшує фрагментацію інформаційних ресурсів і створює умови для оперативної взаємодії з національними безпековими та аналітичними системами. Інтеграція з сервісами екстреного інформування та використання анонімізованих статистичних даних мобільних операторів дозволяють узгодити туристичну діяльність із вимогами безпеки та державного управління, тоді як відкритість API-архітектури забезпечує включення регіональних туристичних дестинацій у глобальний цифровий простір і підвищує їх видимість та конкурентоспроможність [31]. Практичну ефективність такої моделі доцільно перевіряти шляхом пілотного розгортання RDT Hub у регіонах із різним рівнем цифрової зрілості, зокрема у Львівській, Івано-Франківській та Чернігівській областях, що створює підстави для порівняльної оцінки її функціональності та управлінського ефекту у зіставленні з традиційними підходами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Функціональні відмінності систем управління туристичною інформацією:

традиційний підхід vs. RDT Hub

Критерій порівняння	Традиційна міська / регіональна платформа	RDT Hub
1	2	3
Технічна інфраструктура	Вимагає виділеного сервера або хмари	Працює на локальному ПК або хмарі, без вимог до потужності
Вимоги до кваліфікації адміністратора	Високі (знання CMS, SQL, API)	Базові (вміння працювати з Excel/Google Sheets)
Час розгортання	3–6 місяців	До 5 робочих днів
Інтеграція з національними системами	Немає	Так (через відкритий API)
1	2	3

Підтримка безпекових повідомлень	Ні	Так (синхронізація з ДСНС)
Автоматична публікація на Google Maps	Ні	Так
Наявність аналітики відвідуваності	Ні	Так (на основі анонімних мобільних даних)

Складено автором за матеріалами: [51]

Аналіз показує, що RDT Hub значно знижує поріг входження для місцевих громад, які не мають власних ІТ-відділів, водночас забезпечуючи функціонал, необхідний для ефективного продвиження та аналізу туристичного потоку. Даний підхід не вимагає великих фінансових вкладень, що критично важливо в умовах обмеженого місцевого бюджету. Головна перевага – здатність швидко відновлювати цифрову присутність регіону після знищення інфраструктури або під час міграційних хвиль.

Подальший розвиток регіональних цифрових туристичних хабів потребує узгодженого національного рівня агрегації та стандартизації інформації, який забезпечує сумісність регіональних рішень і формує єдиний інформаційний простір туристичної індустрії. За відсутності такого рівня дані залишаються розрізненими, що обмежує можливості аналітичного використання, міжнародної інтеграції та прийняття управлінських рішень [63]. У цьому контексті ключовим інноваційним елементом запропонованої моделі є створення Національної системи відкритих туристичних даних (National Open Tourism Data, NOTD), що функціонує на основі єдиного формату подання туристичної інформації та забезпечує регулярне оновлення й відкритий доступ до структурованих даних (рис. 3.5).

Запропонована структура єдиного формату туристичної інформації забезпечує уніфікований опис туристичних об'єктів незалежно від їх типу та територіального розташування, що створює передумови для масштабованого та керованого розвитку цифрової туристичної інфраструктури.

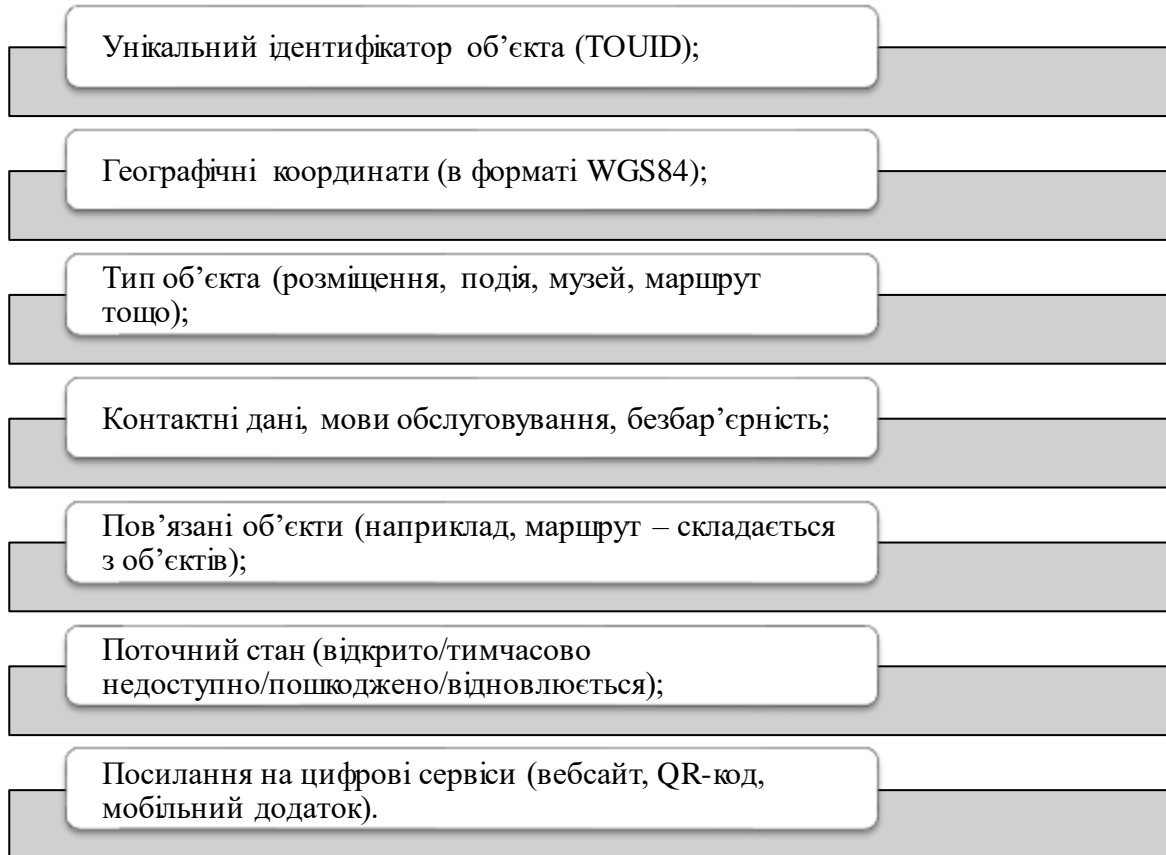


Рис. 3.5. Структура єдиного формату туристичної інформації в межах Національної системи відкритих туристичних даних (NOTD)

Складено автором за матеріалами: [27]

Наявність унікального ідентифікатора об'єкта, геопросторової прив'язки та статусу доступності дозволяє оперативно відображати зміни, пов'язані з безпековою ситуацією або фізичним станом об'єктів, без «ручного» втручання на національному рівні. Автоматизоване щоденне оновлення даних з регіональних RDT Hub знижує адміністративне навантаження на центральні органи влади та підвищує достовірність інформації для користувачів. Відкритість форматів і наявність стандартного інтерфейсу запитів розширюють коло потенційних користувачів даних – від органів державного управління до аналітичних компаній, міжнародних туристичних організацій і дослідницьких інституцій [22].

Сукупно це створює якісно новий рівень цифрової взаємодії в туристичній індустрії та дозволяє наочно продемонструвати відмінності між фрагментованою структурою туристичних даних у поточному стані та системним підходом, реалізованим у межах NOTD, що потребує подальшого порівняльного розгляду (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняння структури туристичних даних в Україні (2024) та за системою  
NOTD

Показник	Поточний стан (2024)	NOTD
Наявність єдиного ідентифікатора об'єкта	Ні	Так
Стандартизований формат координат	Так (у 60% випадків)	Так (у 100%)
Інформація про стан об'єкта	Немає або неоновлюється	Так, автоматичне оновлення
Можливість API-доступу	Не інтегрований між регіонами	Так, через єдиний шлюз
Дані про безбар'єрність	Майже відсутні	Обов'язкові для всіх культурних об'єктів
Підтримка мультилінгвальності	Тільки англійська (частково)	Українська, англійська, польська, румунська, угорська (залежно від регіону)

Складено автором за матеріалами: [52]

Платформа NOTD дозволить створити умови для розвитку вітчизняного TravelTech-сектору, оскільки надасть стандартизовані, надійні та відкриті дані для розробки інноваційних сервісів. Вона також забезпечить сумісність з європейськими системами, зокрема з European Data Portal та ETIAS, що є необхідною умовою інтеграції до єдиного туристичного простору ЄС.

В умовах воєнного стану та нестабільності інфраструктури безпека туриста стає одним із ключових елементів туристичного сервісу. Запропоновано запровадити персональний цифровий сертифікат «Смарт-турист» – вбудований у мобільний додаток «Дія» інструмент (рис. 3.6).

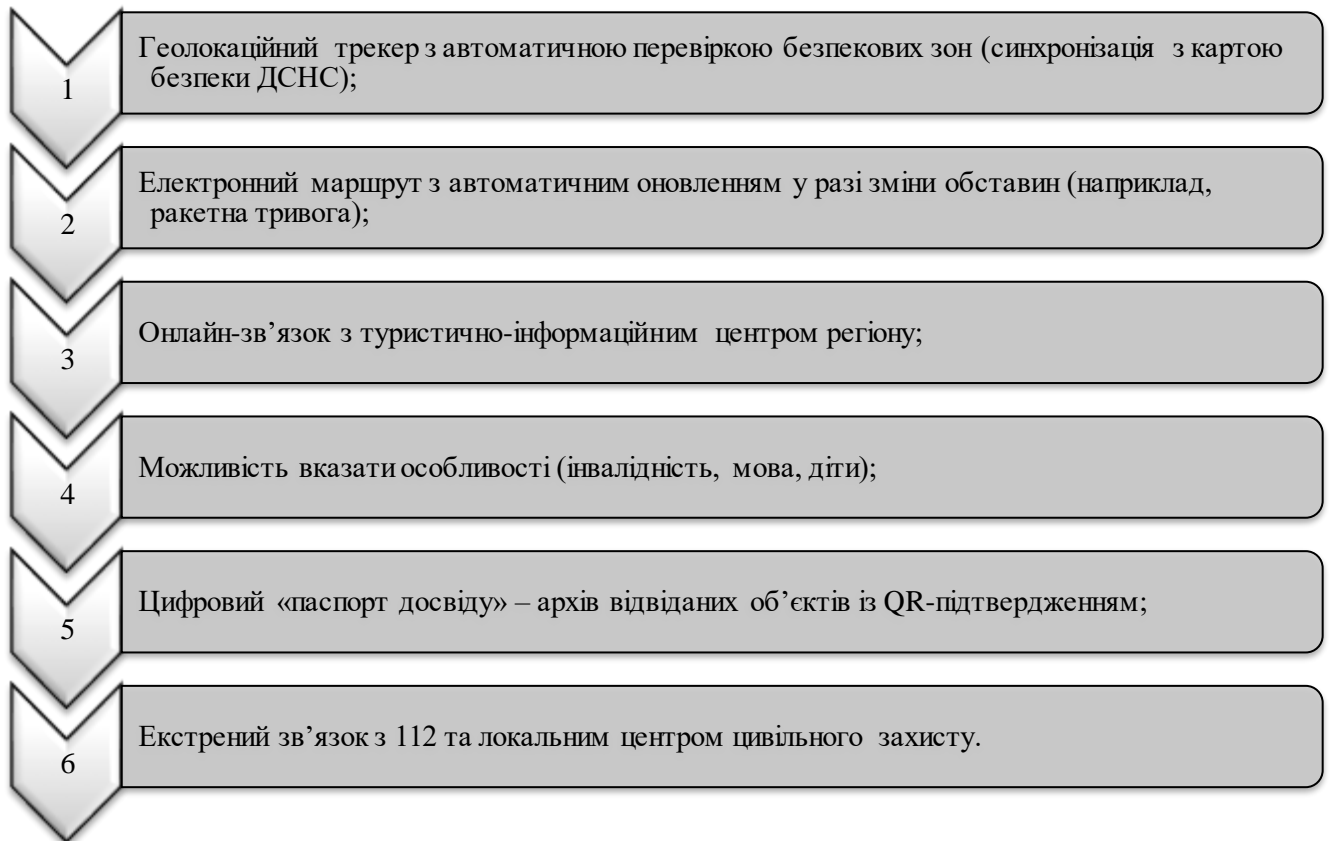


Рис. 3.6. Концептуальна модель персонального цифрового сертифіката туриста «Смарт-турист» у мобільному додатку «Дія»

Складено автором за матеріалами: [57]

Сертифікат не зберігає персональні дані на серверах – вся обробка відбувається локально на пристрої туриста. Це забезпечує відповідність до GDPR і українського законодавства. Сертифікат доступний для громадян України та іноземних туристів через упрощену реєстрацію (номер паспорта, email, мобільний номер).

Ефективність рішення залежить від охоплення туристичних об'єктів QR-кодами та налагодження зв'язку між RDT Hub і системою ДСНС. Потенційний вплив наведено в (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Очікуваний вплив впровадження сертифіката «Смарт-турист»

Показник	Поточний стан (2024)	Очікуваний результат (2027)
Частина туристів із цифровим сертифікатом	0%	45–60%
Скорочення часу реагування на надзвичайну ситуацію	>15 хвилин	<3 хвилини
Кількість туристичних об'єктів із QR-підтвердженням	Близько 22%	85%
Рівень задоволеності туристів (за шкалою 1–10)	6.2	≥8.0
Залучення іноземних туристів із країн ЄС	базовий рівень	+25% (прогноз)

Складено автором за матеріалами: [27]

Цифровий сертифікат сприяє безпековій складовій й збільшує рівень персоналізації туристичного досвіду, що є важливим фактором у формуванні позитивного образу України як туристичного напрямку. Він може стати елементом післявоєнного брендингу «нової України» – країни, яка під час війни розробила передові цифрові рішення для безпеки та зручності громадян та відвідувачів.

Важливо звернути увагу на фінансове обмеження як один із найсерйозніших бар'єрів упровадження цифрових технологій у діяльність малих підприємств туристичної індустрії. Для більшості таких суб'єктів первинні витрати на цифрові інструменти, програмне забезпечення та навчання персоналу є критичними в умовах обмеженого обігового капіталу та підвищених ризиків господарської діяльності. З огляду на це доцільним є запровадження спеціального механізму державної підтримки, орієнтованого саме на цифрову модернізацію малого туристичного бізнесу. У межах дослідження пропонується механізм «Туристичного мікрокредиту на цифровізацію», реалізований у форматі електронного ваучера з адмініструванням через платформу «Дія.Бізнес», що дозволяє забезпечити адресність, прозорість і спрощений доступ до фінансової підтримки (рис. 3.7).

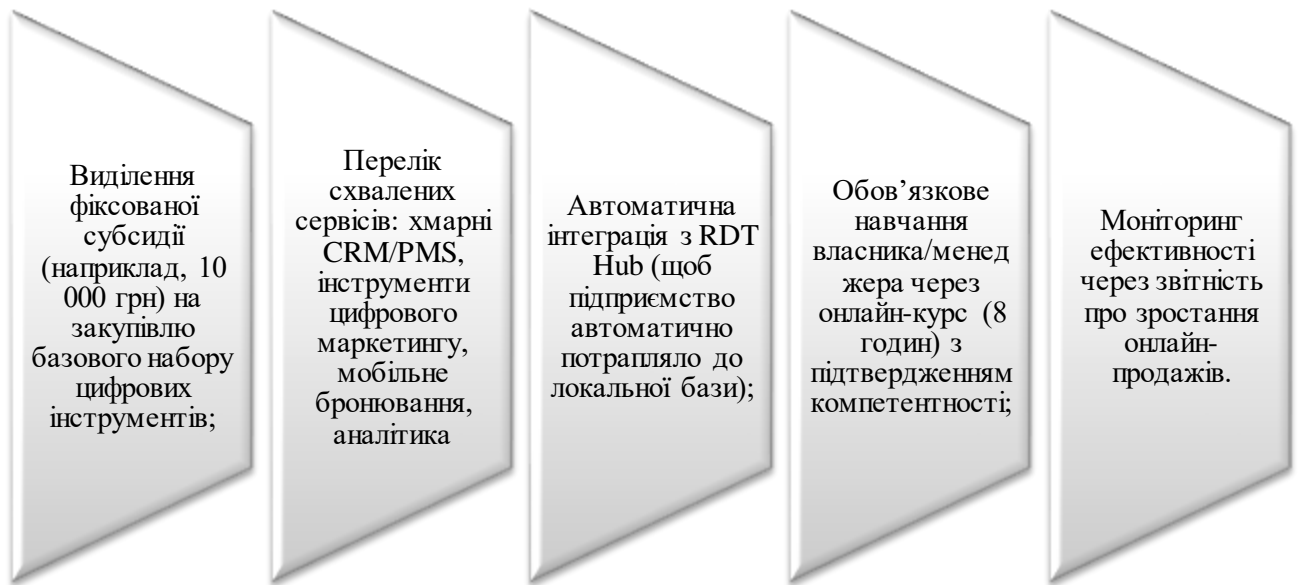


Рис. 3.7. Концептуальна модель механізму «Туристичний мікрокредит на цифровізацію» для малих підприємств туристичної індустрії

Складено автором за матеріалами: [21]

Ваучер доступний лише для зареєстрованих суб'єктів туристичного бізнесу (згідно з Єдиним державним реєстром) і може бути отриманий один раз. Програма фінансується за рахунок коштів Міністерства розвитку громад і територій або міжнародної технічної допомоги (наприклад, ЄС, USAID). Очікуваний ефект наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Потенційні результати програми «Туристичний мікрокредит на цифровізацію»

Показник	Очікувані результати (за 3 роки)
Кількість підприємств, що отримали ваучер	15 000
Частка малих підприємств із CRM/PMS	з 12% до 48%
Середній приріст онлайн-продажів	+35%
Зменшення кількості скарг на відсутність онлайн-бронювання	-70%
Рівень цифрової зрілості МСП (за 5-бальною шкалою)	з 1.8 до 3.5

Складено автором за матеріалами: [22]

Цей інструмент не є прямим субсидіюванням, а діє як каталізатор технологічного оновлення. Він створює стимул до переходу від неформального онлайн-присутності до професійного цифрового сервісу, що відповідає міжнародним стандартам. Крім того, він допомагає інтегрувати малий бізнес до єдиного цифрового туристичного простору країни.

Запропоновані чотири рішення – RDT Hub, NOTD, «Смарт-турист», мікрокредит – формують єдину інтегровану модель цифрової трансформації, яка відрізняється від класичних підходів Smart Tourism тим, що:

- ✓ Не вимагає масштабних інвестицій у «розумні міста»;
- ✓ Працює в умовах фрагментованої інфраструктури;
- ✓ Орієнтована на малий бізнес та місцеві громади;
- ✓ Враховує воєнні та постконфліктні реалії;
- ✓ Забезпечує безпеку як оперативну, так і цифрову;
- ✓ Створює умови для відновлення та розвитку туристичної сфери в пошкоджених регіонах.

Модель передбачає поетапну реалізацію:

- ✓ 2025–2026 рр. – пілотні проекти у 3–5 регіонах, створення технічних стандартів, розгортання NOTD, запуск мікрокредитної програми;
- ✓ 2027–2029 рр. – масштабування на всі області, інтеграція з європейськими системами, повне охоплення QR-кодами ключових туристичних об'єктів;
- ✓ 2030 рік – повноцінне функціонування децентралізованої цифрової туристичної екосистеми України.

Ця модель ґрунтується на реальних технічних можливостях, діючій інфраструктурі «Дія», наявних знаннях у місцевих громадах та досвіді українського ІТ-сектору. Вона не копіює закордонні практики, а будує власний шлях цифрової модернізації, який відповідає національним викликам і створює

умови для сталого, інклюзивного та конкурентоспроможного розвитку туристичної індустрії України.

Сформовано цілісну систему інноваційних цифрових рішень для модернізації туристичної індустрії України, адаптовану до умов воєнного стану, післявоєнного відновлення та обмежених інфраструктурних і фінансових ресурсів. Запропонована модель ґрунтується на принципі цифрової еластичності та поєднує регіональні цифрові туристичні хаби (RDT Hub), Національну систему відкритих туристичних даних (NOTD), персональний цифровий сертифікат туриста «Смарт-турист» і механізм туристичного мікрокредиту на цифровізацію, що у сукупності забезпечує підвищення керованості, безпеки, доступності та аналітичної спроможності туристичної сфери. Реалізація окреслених рішень формує інституційні та технологічні передумови для інтеграції малого бізнесу й місцевих громад до єдиного цифрового туристичного простору, зниження регіональних дисбалансів і становлення конкурентоспроможної моделі розвитку туристичної індустрії України.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, в результаті проведення дослідження на тему «Розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії України: сучасний стан та перспективи застосування» можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено поняття та сутність цифрових технологій у сфері туризму, що дало змогу перейти від вузького інструментального трактування цифровізації до її розуміння як системного процесу трансформації туристичної індустрії. У межах дослідження цифрові технології розглядаються не лише як окремі програмні або технічні рішення, а як комплекс взаємопов'язаних інформаційно-комунікаційних інструментів, що формують нову архітектуру туристичної діяльності. Обґрунтовано, що цифровізація охоплює всі ключові ланки туристичного ланцюга – від формування попиту та просування туристичного продукту до організації сервісу, управління ресурсами та післятуристичної комунікації зі споживачем. Встановлено, що саме завдяки цифровим технологіям змінюються механізми управління туристичними підприємствами, посилюється роль аналітики даних, автоматизуються внутрішні бізнес-процеси та з'являються можливості для персоналізації туристичного досвіду. Окрему увагу приділено трансформації взаємодії між туристом, постачальником послуг і державними інституціями, яка дедалі більше відбувається через цифрові платформи та онлайн-сервіси. У результаті доведено, що сутність цифрових технологій у туризмі полягає у формуванні динамічної, даними-орієнтованої туристичної екосистеми, в межах якої цифрові рішення виступають ключовим чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності туристичної індустрії.

2. Визначено фактори впливу на розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії, що дозволило комплексно оцінити умови та обмеження цифрової трансформації галузі. У роботі обґрунтовано, що цифровізація туризму

формується під впливом взаємопов'язаних економічних, технологічних, соціокультурних та інституційно-правових чинників, кожен з яких визначає окремий аспект можливостей застосування цифрових рішень. Економічні фактори зумовлюють доступність фінансових ресурсів для впровадження цифрових технологій, технологічні – рівень розвитку цифрової інфраструктури та доступу до інтернету, соціокультурні – готовність споживачів і персоналу до використання цифрових сервісів, а інституційно-правові – наявність нормативних умов та державної координації цифрових ініціатив. Доведено, що в українських реаліях дія цих факторів ускладнюється суттєвими регіональними дисбалансами, фрагментованістю туристичного ринку та домінуванням малих підприємств із обмеженими цифровими й фінансовими можливостями. Особливий вплив на цифровий розвиток туристичної індустрії чинить воєнний стан, який, з одного боку, загострює проблеми інфраструктурної нестабільності та безпеки, а з іншого – стимулює прискорену адаптацію до цифрових форматів як єдиного інструменту підтримки туристичної діяльності. У результаті встановлено, що розвиток цифрових технологій у туризмі України визначається не окремими чинниками, а їх складною взаємодією, що потребує системного державного та регіонального підходу.

3. Розглянуто закордонний досвід застосування цифрових технологій у туризмі, що дозволило виявити ключові закономірності цифрової трансформації туристичної індустрії в країнах з різним рівнем економічного та інституційного розвитку. У ході дослідження встановлено, що найбільш ефективними є системні моделі цифровізації, у межах яких цифрові технології інтегруються не фрагментарно, а як складова державної або муніципальної стратегії розвитку туризму. Такі моделі базуються на поєднанні національних або міських цифрових туристичних платформ, використанні аналітики великих даних для управління туристичними потоками, впровадженні цифрових інструментів безпеки та чіткій координації дій між державними органами, бізнесом і технологічними

провайдерами. Узагальнення досвіду країн Європейського Союзу, Південної Кореї, Сінгапуру та Естонії засвідчило, що цифрові технології в туризмі виконують не лише сервісну, а й управлінську та аналітичну функції, забезпечуючи прийняття обґрунтованих рішень на основі даних. Водночас у роботі доведено, що пряме перенесення таких моделей в українські умови без урахування національних соціально-економічних, інфраструктурних і безпекових реалій є малоефективним. Для України критично важливою є адаптація закордонних підходів до умов воєнного стану, регіональної нерівномірності цифрового розвитку та домінування малого бізнесу, що зумовлює потребу у власній, національно орієнтованій моделі цифрової трансформації туризму.

4. Висвітлено нормативно-правові та інституційні засади цифрової трансформації туризму в Україні, що дозволило оцінити ступінь готовності державного управління до реалізації комплексної цифрової політики у туристичній індустрії. У ході дослідження встановлено, що чинна нормативно-правова база охоплює окремі аспекти розвитку туризму та цифрової економіки, однак характеризується фрагментарністю та відсутністю єдиного системного підходу до цифровізації туристичної сфери. Наявні законодавчі та стратегічні документи здебільшого не забезпечують чіткої координації між державним, регіональним і місцевим рівнями управління, що ускладнює впровадження інтегрованих цифрових рішень та стандартизацію туристичних даних. Виявлено, що інституційна розпорошеність повноважень, обмежені ресурси органів місцевого самоврядування та недостатній рівень міжвідомчої взаємодії стримують формування єдиного цифрового туристичного простору. За таких умов цифрова трансформація туризму в Україні відбувається переважно у вигляді окремих ініціатив, не пов'язаних між собою, що знижує їхню ефективність та масштабованість. Обґрунтовано необхідність посилення інституційної координації, гармонізації нормативної бази та формування

узгодженої державної політики цифрового розвитку туристичної індустрії як передумови її стійкого відновлення та конкурентоспроможності.

5. Оцінено використання цифрових технологій у туристичній індустрії України, що дозволило виявити нерівномірний характер цифровізації як за типами підприємств, так і за територіальною ознакою. У ході дослідження встановлено, що переважна частина туристичних суб'єктів використовує базові цифрові інструменти, зокрема вебсайти, сторінки в соціальних мережах, онлайн-платформи бронювання та електронні платіжні сервіси. Водночас застосування більш складних цифрових рішень, таких як CRM-системи, інструменти аналітики туристичних потоків, персоналізовані рекомендаційні алгоритми або інтегровані системи управління даними, залишається обмеженим. Особливо це характерно для малих туристичних підприємств, які домінують у структурі галузі та мають обмежені фінансові й кадрові ресурси. Аналіз також засвідчив суттєві регіональні диспропорції: у великих містах та туристично привабливих центрах рівень цифрової активності є значно вищим, ніж у сільських громадах і периферійних регіонах. За умов воєнного стану ці дисбаланси посилюються через пошкодження інфраструктури, обмежений доступ до інтернет-зв'язку та скорочення інвестиційних можливостей. У результаті цифрові технології в українській туристичній індустрії виконують переважно підтримувальну функцію, не повною мірою реалізуючи свій потенціал як інструменту стратегічного управління та довгострокового розвитку.

6. Проаналізувано проблеми та виклики застосування цифрових технологій у туристичній індустрії України, що дало змогу комплексно оцінити внутрішні та зовнішні обмеження цифрової трансформації галузі. Ключовими проблемами визначено фінансові обмеження малого та мікробізнесу, які унеможливають інвестування у складні цифрові рішення, дефіцит цифрових компетентностей серед персоналу туристичних підприємств, а також відсутність єдиних стандартів обробки й обміну туристичними даними. Окрему групу

викликів становлять підвищені безпекові ризики, пов'язані з воєнним станом, зокрема необхідність оперативного інформування туристів, захисту персональних даних і забезпечення кібербезпеки цифрових сервісів. Узагальнення зазначених проблем здійснено за допомогою SWOT-аналізу, який дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони цифрового розвитку туристичної індустрії України, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що за наявності високого потенціалу цифрових технологій їх впровадження стримується структурними та інституційними чинниками, що потребують державного втручання та координації. Виявлені виклики стали аналітичною основою для формування стратегічних пріоритетів цифрової трансформації та розробки прикладних інноваційних рішень, запропонованих у третьому розділі роботи.

7. З'ясувано стратегічні пріоритети цифрової трансформації туристичної індустрії України, що дозволило сформувавши цілісне бачення напрямів державної та регіональної політики у сфері цифрового розвитку туризму. У роботі обґрунтовано, що ключовим пріоритетом є інституційна консолідація управління цифровими процесами, яка передбачає координацію дій органів державної влади, регіональних адміністрацій і місцевих громад у межах єдиної стратегічної рамки. Важливу роль відіграє нормативне забезпечення цифрової трансформації, спрямоване на стандартизацію туристичних даних, захист персональної інформації та узгодження цифрових сервісів із європейськими вимогами. Доведено необхідність забезпечення територіальної збалансованості цифрового розвитку з метою подолання регіональних диспропорцій між великими туристичними центрами та периферійними громадами. Окремо виділено інтеграцію безпекових компонентів у цифрові туристичні сервіси, що є критично важливим в умовах воєнного стану. Обґрунтовано також значення цифрових технологій для підтримки післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури та формування кадрового потенціалу

галузі, здатного забезпечити сталість і безперервність цифрової трансформації у середньо- та довгостроковій перспективі.

8. Запропоновано інноваційні цифрові рішення для розвитку та модернізації туристичної індустрії України, спрямовані на практичну реалізацію визначених стратегічних пріоритетів. Ключовим елементом запропонованої моделі є регіональні цифрові туристичні хаби (RDT Hub), які забезпечують концентрацію, обробку та актуалізацію туристичної інформації на регіональному рівні з урахуванням безпекових, інфраструктурних і управлінських особливостей територій. Доповненням до них виступає Національна система відкритих туристичних даних (NOTD), покликана забезпечити стандартизацію, відкритість і аналітичну сумісність туристичної інформації, що створює передумови для розвитку TravelTech-сектору та інтеграції України в європейський цифровий туристичний простір. В умовах підвищених ризиків запропоновано персональний цифровий сертифікат туриста «Смарт-турист», орієнтований на підвищення рівня безпеки та персоналізації туристичного досвіду. З метою подолання фінансових бар'єрів для малого бізнесу обґрунтовано доцільність запровадження механізму туристичного мікрокредиту на цифровізацію. Сукупна реалізація запропонованих рішень формує адаптивну, безпеково орієнтовану та конкурентоспроможну модель розвитку туристичної індустрії України, здатну функціонувати в умовах нестабільності та післявоєнного відновлення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про туризм». *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.10.2025)
2. Аврята А.В. Дослідження технологічних трансформацій і глобальної інформатизації туристичного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Випуск 3 (17). С. 97–109. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-97-109](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-97-109)
3. Аврята А.В. Міжнародні туристичні організації та їх роль у розвитку інформатизації туризму у глобальному середовищі. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Випуск 4 (18). URL: <https://surl.li/vyjqjy> (дата звернення: 23.10.2025)
4. Андреев В., Любчук О. «Цифрові технології в туризмі». – Збірник І Всеукр. конф. (2023).
5. Балабаниць А.В., Перепадя Ф.Л. Роль інформаційних технологій в управлінні клієнтоорієнтованістю туристичних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Випуск 36. С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-3>
6. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С. 168–180.
7. Володіна М. В. «Цифрові технології в українському туризмі» – магістерська робота, КНУ, 2024.
8. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>
9. Гапоненко Г.І., Шульга Н.В. Сучасні тенденції та перспективи впровадження інформаційних технологій в туристичній галузі України. *Вісник*

ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2020. Вип. 11. С. 111–120. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H13>

10. Горчак Р. В. «Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика». *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 2025. DOI: [10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.22](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.22) .

11. Горчак Р. «Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика». *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 2025.

12. Горчак Р., & Голубець І. Сучасні цифрові технології в туристичній інфраструктурі України в умовах війни. *Матеріали конференції МЦНД*, (26.07.2024; Львів, Україна). 18–20. <https://doi.org/10.62731/mcnd-26.07.2024.001>

13. Давидчук В. «Цифрові технології в туризмі» – магістерська робота, Київський національний університет, 2023.

14. Дикань О. В., Косінцева П. Ю. «Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу». *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2023.

15. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Рибальченко Н.П. Туризм і право на нього в контексті гарантування безпеки: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2022. 272 с.

16. Дубель М. Оптимізація бізнес-процесу цифрової дистрибуції. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 3(101). С. 5–11. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.01>

17. Дьяченко Р. В., Тонких О. Г. Соціальні медіа як ефективний інструмент реклами туристичних і готельних послуг. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. №3. С. 111–116.

18. Завербний А. С., Залізна Л. В., Озарко К. С. Теоретико-прикладні засади інституційного забезпечення туристично-рекреаційної сфери України за умов

діджиталізаційно-інтелектуалізаційних та євроінтеграційних умов. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 29–34.

19. Зайцева В.М. Туристична галузь України в період євроінтеграції: теоретичний аспект : монографія. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. 183 с.

20. Зейд А. Кассуха. Постконфліктні туристичні ландшафти: між спадщиною конфлікту та гібридизацією туристичної діяльності. *Open edition journals*. 2019. № 15. DOI: <https://doi.org/10.4000/viatourism.3984>.

21. Іванова Л. О., Вовчанська О. М. Маркетингові технології персоналізації в туризмі на основі штучного інтелекту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 2. С. 23–29.

22. Калініченко С., Грібіник А., Аврята А. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. *Scientific journal “Modeling the development of the economic systems”*. 2023. Вип. 1. С. 133–138.

23. Кириченко М. «Вплив цифрових технологій на розвиток людського і соціального капіталу». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019. DOI: 10.30839/2072-7941.2019.189093.

24. Кириченко М. «Вплив цифрових технологій на розвиток людського і соціального капіталу в умовах діджиталізованого суспільства». *Humanities Studies*, 2020.

25. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 337–341.

26. Королюк С., Малюта Л. Етно та екотренди в розвитку внутрішнього туризму в контексті сталого розвитку і впровадженні індустрії 5.0 *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 98-105. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.098>

27. Лисюк Т. В., Костів Б. Т. „Туризм: цифрові карти, інтерактивні платформи для просування культурної спадщини“. *Економіка та суспільство*, № 74, 2025.
28. Лисюк, Т. В., Ройко, Л. Л., & Білецький, Ю. В. (2023). Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/25240072/2023-52-36>
29. Литвин Н. Ю., Панченко С. А. Використання інтелектуальних технологій в туризмі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 96–105.
30. Мельничук В. Е., Бояринова, К. О. «Цифровізація розвитку людського капіталу». *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2023.
31. Моца А., Шевчук С., Серета Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.
32. Міністерство освіти і науки України. Доповідь щодо цифрових технологій у туризмі – матеріали конференції, 2023.
33. Нікітенко Е. «Креативні технології туризму як виклик креативно-цифрового суспільства і особистості». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019.
34. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68.
35. Нікітенко, Е. «Креативні технології в туризмі: віртуальні сервіси, VR/AR та соціальні медіа». *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 2019.
36. Охріменко А. Г., Старовойт В. В. «Стратегічний підхід до управління людським капіталом в туристичному та готельному бізнесі в період цифровізації». *Трансформаційна економіка*. DOI: 10.32782/2786-8141/2025-10-11

37. Паньків Н., Сняданко Д. «Роль інформаційних технологій для розвитку туризму». *Development Service Industry Management*, 2025. DOI: 10.31891/dsim-2025-10(23)
38. Погуда Н. В. «Цифрові технології у туризмі». Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 2024.
39. 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>.
40. Пригодюк О. Національні економічні інтереси поширення цифрових технологій в менеджменті. *Економічний про стір*. 2023. № (187). С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-11>
41. Птащенко О. В., Шершенюк, О. М. «Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних змін цифрової економіки». *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2024.
42. Пустовіт О. Г. «Інноваційні цифрові технології та їх вплив на конкурентоспроможність компаній туристичної сфери». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, № 1 (2025), с. 193–203.
43. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2022. Випуск 46. С. 11 15.
44. Рибчук А., Журба І., Зінкевич В. & Тимощук О. Впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку туристичних послуг. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2023. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.133-143>
45. Сидоренко І. О. «Людський капітал і мотивація в туризмі». Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 2015.

46. Стрижак О., Єрмаченко, В., Цибак, Л., Сідак, М. „Digitalisation of the Tourism Industry and Self-Employment: Challenges of the Gig-Economy“. *Tourism and Hospitality*, MDPI, 2025.
47. Худавердієва В. А. «Вплив тенденцій цифровізації на основні напрямки технологічних нововведень в галузі туризму». *Technological Complexes*, 2025, DOI: 10.36910/4293-52779-2025-17-01-08.
48. Цвілій С., Жилко О., & Зайцева В. Використання цифрових технологій в післявоєнному відновленні індустрії туризму. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. (3 (95), 21-25. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.3>
49. Шевелюк М. М. «Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку». *Питання культурології*, № 38 (2021). DOI: [10.31866/2410-1311.38.2021.245956](https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956).
50. Almeida D. S. de, Abreu F. B., Portugal, I. B.-e. «Digital twins in tourism: a systematic literature review». arXiv, 2025. 16) Montanes-Del-Rio, M. A., Medina-Garrido J. A. «Determinants of the Propensity for Innovation among Entrepreneurs in the Tourism Industry». arXiv, 2023.
51. Almeida D. S. de, Abreu F. B. e, Portugal I. B.-e. „Digital twins in tourism: a systematic literature review“. arXiv, 2025.
52. Beck J., Rainoldi M., Egger R. Virtual reality in tourism: a state-of-the-art review. *Tourism Review*. 2019. Vol. 74, № 3. P. 586-612.
53. Buhalis, D. ETourism. In *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Edward Elgar Publishing. 2022, p. 29
54. Jenneboer L., Herrando C., Constantinides E. The Impact of Chatbots on Customer Loyalty: A Systematic Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2022. Vol. 17, № 1. P. 212-229.
55. Dias S., Afonso V.A. Impact of Mobile Applications in Changing the Tourist Experience. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*. 2021. Vol. 11, № 1. P. 113-120.

56. Galvão A., Brito e Abreu F., de Melo J. J. «Towards a Consensual Definition for Smart Tourism and Smart Tourism Tools». arXiv, 2024.
57. Garbelli, M., & Gabriele, M. Reshaping the Role of Destination Management Organizations: Heritage Promotion through Virtual Enterprises – Case Study: Bresciatourism. *Sustainability*, 13(8), 2021, p.4471
58. Khatri I. Information Technology in Tourism & Hospitality Industry: A Review of Ten Years' Publications. *Journal of Tourism & Hospitality Education*. 2019. № 9. P. 74–87.
59. Novera C. N., Ahmed Z., Kushol R., Wanke P., Azad M. A. K. Internet of Things (IoT) in smart tourism: a literature review. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*. 2022. Vol. 26, № 3. P. 325-344.
60. Stors N., Baltes, S. «Constructing Urban Tourism Space Digitally: A Study of Airbnb Listings in Two Berlin Neighborhoods». arXiv, 2018.
61. Zandi S. „Revival of the Silk Road using the applications of AR/VR and its role on cultural tourism“. arXiv, 2023.
62. Міністерство освіти і науки України. «Збірник доповідей: цифрові трансформації в туризмі». Конференційний збірник, 2025.
63. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.10.2025)
64. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2025)
65. Туристична діяльність в Україні. Державна служба статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/arch\\_tyr\\_dil.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm)
66. Meta Business Help Center. How to choose the right meta Ads manager objective. URL: <https://www.facebook.com/business/help/143841771978691> (дата звернення: 19.10.2025)
67. Digital transformation in hospitality industry: a comprehensive guide for 2025. URL: <https://surl.li/klxgmc> (дата звернення: 19.10.2025)

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та  
туристичного бізнесу»  
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

## **ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА**

на кваліфікаційну роботу студента Невського Іллі Михайловича  
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

на тему: «Розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії України:  
сучасний стан та перспективи застосування»

«2» грудня 2025  
м. Харків

Студент Невський Ілля Михайлович підготував кваліфікаційну магістерську роботу на тему «Розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії України: сучасний стан та перспективи застосування». Обрана тематика є актуальною та практично значущою, оскільки цифрові технології сьогодні визначають динаміку трансформацій у туристичній сфері, формують нові підходи до управління туристичними процесами, впливають на конкурентоспроможність підприємств і відіграють ключову роль у модернізації галузі в умовах цифрової економіки та викликів воєнного часу.

Робота вирізняється чіткою структурованістю, логічною послідовністю викладу та повним виконанням поставлених завдань. Невський І.М. розкрив теоретичні основи цифрових технологій у сфері туризму, висвітлив їх сутність, класифікацію та ключові чинники розвитку, а також здійснив систематизацію зарубіжного досвіду цифрової трансформації туристичної індустрії. Значна увага приділена аналізу нормативно-правових та інституційних аспектів цифровізації туризму в Україні, оцінці рівня застосування сучасних цифрових інструментів суб'єктами туристичної діяльності, а також проблемам і викликам, породженим впливом воєнного стану та регіональних дисбалансів.

Важливою складовою роботи є ґрунтовний аналіз перспектив цифрової трансформації туристичної індустрії України. Автор обґрунтував стратегічні пріоритети розвитку галузі, запропонував інноваційні цифрові рішення, які

можуть бути використані для модернізації туристичної інфраструктури та підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств, а також оцінив їх можливий вплив на подолання наслідків кризових явищ і формування конкурентних переваг у післявоєнний період. У дослідженні застосовано системний, порівняльний, логіко-структурний, статистичний та аналітичний методи, що забезпечило комплексність та наукову глибину отриманих результатів.

Висновки роботи відзначаються обґрунтованістю, аналітичною послідовністю та відповідністю поставленим завданням. Здобувач продемонстрував вміння працювати з великим обсягом нормативних, статистичних і наукових джерел, систематизувати інформацію, здійснювати аналітичні узагальнення та формувати аргументовані висновки. Робота характеризується високим рівнем самостійності, виваженістю аналітичних підходів та сформованими навичками дослідницької діяльності.

Під час виконання кваліфікаційної роботи Невський І.М. проявив відповідальність, старанність, здатність до критичного осмислення матеріалу, вміння робити узагальнення та викладати результати у чіткій логічній формі. Ці риси свідчать про достатній рівень його теоретичної підготовки та сформовані компетентності у сфері дослідження цифрових трансформацій туризму.

Представлена кваліфікаційна робота повністю відповідає вимогам, встановленим до магістерських досліджень, та рекомендується до захисту перед Екзаменаційною комісією.

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,  
доцент, доцент кафедри світової  
політики, дипломатії  
та туристичного бізнесу  
Харківського національного  
університету імені В.Н. Каразіна



Михайло СІДОРОВ

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу магістра  
2-го курсу групи УТМ-61 денної форми навчання  
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»  
освітньої програми «Міжнародний туристичний бізнес»  
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
Невського Іллі Михайловича  
на тему «Розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії України:  
сучасний стан та перспективи застосування»

Тема кваліфікаційної магістерської роботи є цілком актуальною, оскільки цифрові технології сьогодні визначають темпи й характер трансформацій у туристичній індустрії, формують сучасну інфраструктуру туристичних послуг, підвищують ефективність бізнес-процесів та відкривають нові можливості для розвитку туристичних підприємств. У контексті цифровізації економіки, необхідності модернізації галузі та інтеграції України у глобальний туристичний простір дослідження сучасного стану й перспектив застосування цифрових технологій у туризмі є науково значущим та практично орієнтованим.

У роботі чітко визначено об'єкт, предмет, мету й комплекс завдань, що повністю відповідають структурі та змісту дослідження. Робота логічно побудована, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Виклад матеріалу послідовний, аргументований та узгоджений із вимогами академічного стилю.

У першому розділі розкрито теоретичні засади дослідження цифрових технологій у сфері туризму. Автор визначив сутність і ключові характеристики цифрових технологій, проаналізував фактори, що впливають на їх розвиток, та узагальнив зарубіжний досвід впровадження цифрових рішень у туристичну практику. Теоретичний матеріал подано коректно, із використанням сучасних наукових підходів і належним рівнем концептуальної глибини.

Другий розділ присвячений аналізу сучасного стану застосування цифрових технологій у туристичній індустрії України. У роботі висвітлено нормативно-правові та інституційні засади цифрової трансформації туризму, досліджено рівень цифровізації туристичних підприємств, окреслено проблеми й виклики, пов'язані з умовами воєнного часу, нерівномірністю регіонального розвитку та інституційними бар'єрами. Використання даних Державної служби статистики України та профільних органів влади забезпечує об'єктивність аналітичних висновків.

У третьому розділі обґрунтовано перспективні напрями подальшого розвитку цифрових технологій у туристичній індустрії України. Автор визначив стратегічні пріоритети цифрової трансформації галузі та запропонував

інноваційні технологічні рішення, здатні сприяти модернізації туристичної інфраструктури, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і відновленню галузі у післявоєнний період. Застосування елементів прогностичного підходу свідчить про здатність здобувача до формування практично значущих рекомендацій.

Інформаційна база роботи охоплює нормативно-правові акти, аналітичні матеріали, статистичні дані, офіційні звіти державних органів і міжнародних організацій, що забезпечує комплексність дослідження та його фактологічну обґрунтованість.

Робота відзначається високим рівнем самостійності, аналітичної опрацьованості та здатністю автора інтегрувати різні методи дослідження – системний, логіко-структурний, порівняльний, статистичний і аналітичний. Здобувач продемонстрував уміння працювати з великим обсягом різномірної інформації, формувати логічні висновки та пропонувати практичні рекомендації. Висновки повністю відповідають поставленим завданням і підтверджують досягнення мети роботи.

До недоліків можна віднести те, що окремі приклади впровадження цифрових технологій у туристичній індустрії могли б бути розглянуті ширше. Однак це не впливає на загальну якість роботи.

У цілому кваліфікаційна магістерська робота «Розвиток цифрових технологій у туристичній індустрії України: сучасний стан та перспективи застосування» є завершеним, самостійним і ґрунтовним дослідженням, що відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт освітнього рівня «магістр».

Робота заслуговує на позитивну оцінку, а її автор Невський Ілля Михайлович – на присвоєння освітнього ступеня магістра.

**Рецензент:**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародних  
економічних відносин та логістики  
Харківського національного  
університету  
імені В.Н. Каразіна



Анна ЗАЙЦЕВА  
(прізвище та ініціали)