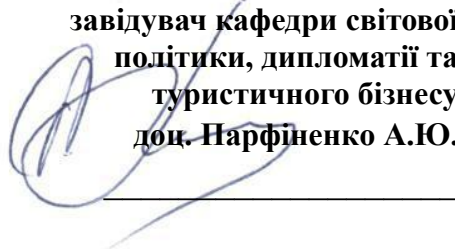


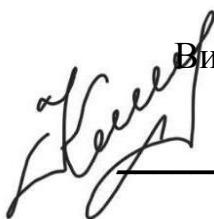
Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна.
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного
бізнесу»
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
доц. Нарфіненко А.Ю.



Кваліфікаційна магістерська робота

на тему: «Розробка стратегії розвитку туризму в Україні в
післявоєнний час»



Виконав: студентка 2 курсу, групи УТМ-61
Спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
Курбатова Анастасія Дмитрівна
(прізвище та ініціали)



Керівник:
кен., доц. Євтушенко О.В.
(прізвище та ініціали)



Рецензент
д.е.н., проф. Шкодін І. В.:
(прізвище та ініціали)

Підсумкова оцінка:

за національною шкалою: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії



Покоłodна М.М.
(прізвище та ініціали)

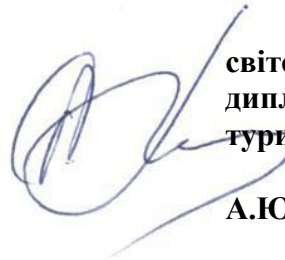
Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесуРівень 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.

"22" грудня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)**Курбатова Анастасія Дмитрівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)**Тема роботи: «Розробка стратегії розвитку туризму в Україні в
післявоєнний час»**керівник роботи Євтушенко Олена Віталіївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 15.09.2025 № 4001-5/32832. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- розкрити сутність туризму та визначити ключові фактори, що впливають на його розвиток;
- дослідити природу та динаміку кризових явищ, які вплинули на туристичну сферу;
- проаналізувати міжнародний досвід реагування на кризові події та відновлення туризму;
- розглянути вплив пандемії COVID-19 на стан туризму в Україні;
- оцінити наслідки повномасштабної війни для туристичної індустрії;
- визначити перспективи, можливості та стратегічні пріоритети розвитку туризму в післякризовий період.

4. План роботи

	Назви етапів роботи
	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ
	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ДО ТА ПІД ЧАС ВІЙНИ
	РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ

5. Дата видачі завдання 1.09.2025 р.

Студент

підпис



Курбатова

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис



Свтушенко О.В.

ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню процесів розвитку туристичної галузі України в умовах післявоєнного відновлення та формуванню стратегічних підходів до її подальшого функціонування. У роботі розкрито теоретичні основи розвитку туризму, зокрема сутність туризму як соціально-економічного явища, визначено основні фактори, що впливають на розвиток туристичної діяльності, а також проаналізовано вплив кризових явищ на міжнародний туризм.

Особливу увагу приділено аналізу сучасного стану туристичної галузі України до та під час війни. Досліджено наслідки глобальної пандемії COVID-19 для туристичної сфери, а також вплив повномасштабної війни на динаміку туристичних потоків, інфраструктуру та діяльність суб'єктів туристичного бізнесу. Узагальнено міжнародний досвід відновлення туризму в умовах кризових ситуацій, що дозволило визначити ключові напрями адаптації туристичної галузі до післякризового середовища.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано перспективи відновлення туристичної діяльності в Україні в післявоєнний період. У роботі розроблено комплексну стратегію розвитку туризму, що передбачає поетапне відновлення галузі, підвищення її конкурентоспроможності, формування позитивного міжнародного іміджу України як туристичної дестинації та впровадження інноваційних підходів до управління туристичним розвитком. Запропоновано стратегічну Дорожню карту відновлення туристичного сектору України та визначено основні ризики реалізації запропонованих стратегічних заходів.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у діяльності органів державного управління, органів місцевого самоврядування, туристичних підприємств та інших суб'єктів туристичної індустрії під час формування та реалізації програм післявоєнного відновлення туризму.

Ключові слова: туризм, стратегія розвитку, післявоєнне відновлення, туристична галузь, міжнародний досвід, дорожня карта, ризики.

ANNOTATION

The diploma thesis is devoted to the study of tourism development processes in Ukraine in the context of post-war recovery and the formation of strategic approaches to its further functioning. The paper examines the theoretical foundations of tourism development, including the essence of tourism as a socio-economic phenomenon, identifies the main factors influencing tourism development, and analyzes the impact of crisis phenomena on international tourism.

Special attention is paid to the analysis of the current state of the tourism industry in Ukraine before and during the war. The study explores the consequences of the global COVID-19 pandemic for the tourism sector, as well as the impact of the full-scale war on tourist flows, infrastructure, and the activities of tourism market participants. International experience in tourism recovery during crisis situations is summarized, which made it possible to identify key directions for adapting the tourism industry to post-crisis conditions.

Based on the conducted analysis, the prospects for the recovery of tourism activities in Ukraine in the post-war period are substantiated. The paper develops a comprehensive strategy for tourism development aimed at the gradual recovery of the sector, increasing its competitiveness, forming a positive international image of Ukraine as a tourist destination, and implementing innovative approaches to tourism management. A strategic Roadmap for the recovery of Ukraine's tourism sector is proposed, and the main risks associated with the implementation of the proposed strategic measures are identified.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the obtained results and recommendations in the activities of public authorities, local governments, tourism enterprises, and other stakeholders of the tourism industry when developing and implementing post-war tourism recovery programs.

Key words: tourism, development strategy, post-war recovery, tourism industry, international experience, roadmap, risks.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ	
1.1.1.1 Сутність туризму та фактори, що впливають на розвиток туризму.....	6
1.2.Вплив кризових явищ на розвиток міжнародного туризму.	13
1.3.Методологія розробки стратегії розвитку туризму .	15
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ДО ТА ПІД ЧАС ВІЙНИ	
2.1.Міжнародний досвід відновлення туризму під час кризи	23
2.2.Динаміка впливу глобальної пандемії на стан туризму в Україні.	27
2.3.Аналіз стану туризму в Україні під час війни	3
РОЗДІЛ 3.СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ	
3.1.Перспективи відновлення туристичної діяльності в Україні після війни.	52

3.2.Розробка стратегічної Дорожньої карти відновлення туризму в Україні	61
3.3 Ризики реалізації стратегічної дорожньої карти відновлення туризму України	73
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Туристична сфера є одним із ключових секторів соціально-економічного розвитку держави, адже забезпечує формування значної частини доходів, створює робочі місця, стимулює розвиток суміжних галузей - транспорту, культури, готельного бізнесу, харчування, торгівлі. Проте туризм належить до найбільш чутливих до криз галузей, оскільки будьякі соціально-економічні, політичні чи безпекові потрясіння миттєво впливають на туристичний попит, інвестиційний клімат та мобільність населення. Україна протягом останніх років перебуває в умовах глибоких трансформацій, викликаних двома масштабними кризами. Пандемія COVID19, що розпочалася у 2020 році, спричинила безпрецедентний спад туристичних потоків, закриття кордонів, падіння доходів суб'єктів туристичного бізнесу та суттєве скорочення внутрішніх і міжнародних подорожей. Галузь не встигла оговтатися від глобальних наслідків пандемії, як 24 лютого 2022 року почалося повномасштабне вторгнення Російської Федерації, що призвело до значних людських втрат, руйнування інфраструктури, масових переміщень населення та фактичного припинення міжнародного туризму на території України. Туристичні об'єкти зазнали масштабних пошкоджень, тисячі підприємств

вимушено припинили діяльність, а регіональні туристичні дестинації втратили можливість функціонувати у повноцінному режимі.

Попри надзвичайно складні обставини, туризм залишається важливим інструментом повоєнного відновлення та одним із потенційних драйверів економічного зростання. В умовах майбутньої реконструкції країни туристична індустрія здатна забезпечити притік інвестицій, сприяти відновленню регіонів, популяризувати імідж України на міжнародній арені та виконувати важливу соціальну місію - формувати культуру пам'яті та зміцнювати національну ідентичність. У зв'язку з цим питання тенденцій розвитку туризму в кризовий та посткризовий періоди набуває особливої актуальності.

Проблематика впливу кризових явищ на розвиток туризму та пошуку стратегій його відновлення широко представлена у наукових працях. Значний внесок у дослідження теоретичних та прикладних аспектів розвитку туристичної сфери зробили такі науковці, як Бейдик О.О., Любіцева О.О., Смирнов І.О., Фурс О.С., а також вчені Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна: Парфіненко А.Ю., Євтушенко О.В., Подлепіна П.О., Шамара І.М., Кучечук С.О. Їхні дослідження формують методологічну основу аналізу кризових явищ та підходів до відновлення туризму.

Об'єкт дослідження - розвиток туризму в Україні.

Предмет дослідження - вплив кризових явищ на розвиток туризму та особливості його відновлення в умовах пандемії та війни.

Мета дослідження - визначити тенденції розвитку туризму України в умовах кризи та обґрунтувати стратегічні напрями його відновлення у посткризовий період.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність туризму та визначити ключові фактори, що впливають на його розвиток;
- дослідити природу та динаміку кризових явищ, які вплинули на туристичну сферу;

- проаналізувати міжнародний досвід реагування на кризові події та відновлення туризму;
- розглянути вплив пандемії COVID-19 на стан туризму в Україні;
- оцінити наслідки повномасштабної війни для туристичної індустрії;
- визначити перспективи, можливості та стратегічні пріоритети розвитку туризму в післякризовий період.

Методологія дослідження ґрунтується на положеннях сучасної теорії туризмознавства, економіки, стратегічного менеджменту та антикризового управління. У роботі застосовано методи аналізу та систематизації наукових джерел, статистичний аналіз - для оцінки динаміки розвитку туристичної сфери, методи порівняння - для вивчення міжнародного досвіду, логічне моделювання - для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку туризму.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали міжнародних організацій (UNWTO, WTTC), наукові публікації, аналітичні звіти, офіційні ресурси туристичних установ та результати власних досліджень автора.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел, містить 91 сторінок тексту, 23 рисунків, 22 таблиць, список використаних джерел налічує 70 позиції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

1.1. Сутність туризму та фактори, що впливають на його розвиток

У сучасних умовах туризм є однією з провідних галузей світового господарства, що динамічно розвивається. Він перетворився на масштабне соціальне явище, оскільки дедалі більша кількість людей прагне подорожувати та відкривати для себе нові кордони.

Сьогодні майже кожен шостий житель планети хоча б один раз на рік відвідує іншу країну. За статистичними даними, з 7,5 млрд населення світу подорожують близько 1,23 млрд осіб - це майже дорівнює чисельності населення Китаю. За прогнозами Всесвітньої туристичної організації (ВТО), до 2050 року частка мандрівників становитиме вже кожного четвертого мешканця планети [5].

Туризм має тривалу історію. Його витoki сягають часів Давньої Греції, коли люди почали здійснювати подорожі з освітньою та пізнавальною метою. Проте як суспільне явище туризм сформувався у XVII–XVIII століттях, коли набули популярності так звані «великі тури» - ознайомчі поїздки представників дворянства. Лише у XIX столітті можливість подорожувати отримали представники інших соціальних верств.

Попри давні традиції, туризм як об'єкт наукового дослідження почали розглядати лише у середині ХХ століття, коли він став масовим і почав чинити суттєвий вплив на економіку держав. У цей період було сформовано перші офіційні визначення поняття «туризм». Зокрема, у 1954 році ООН запропонувала таке тлумачення: туризм - це активний відпочинок, що сприяє зміцненню здоров'я, фізичному розвитку людини та передбачає переміщення за межі постійного місця проживання [6].

Науковці пропонують власні підходи до визначення сутності туризму. Так, український географ, доктор наук О.О. Бейдик визначає туризм як форму масових подорожей і відпочинку з метою ознайомлення з навколишнім середовищем, що виконує освітню, екологічну та інші функції [3]. На думку української туризмознавиці О. Любіцевої, туризм - це система відносин і явищ, пов'язаних із використанням людиною свого вільного часу та переміщенням між місцем проживання і місцем відпочинку [13].

Деякі дослідники розглядають туризм як тимчасову форму міграції населення. Зокрема, В. Квартальнов трактує його як тимчасове пересування людей з місця постійного проживання в іншу країну чи місцевість у вільний час із рекреаційною, пізнавальною чи діловою метою. Подібної думки дотримується і В. Цибух, який у праці «Основи туристичного бізнесу» визначає туризм як вид рекреації, що передбачає виїзд за межі постійного місця проживання. Польський науковець С. Каспар наголошує, що туризм - це сукупність явищ, які виникають у результаті тимчасової зміни місця перебування людини, не пов'язаної з трудовою діяльністю.

Узагальнюючи різні підходи, можна дійти висновку, що туризм є формою рекреації, пов'язаною з тимчасовим переміщенням людини за межі постійного місця проживання з метою відпочинку, оздоровлення чи реалізації інших потреб.

Відповідно до Закону України «Про туризм», туризм - це тимчасовий виїзд особи з місця проживання з оздоровчою, пізнавальною, професійноділовою або іншою метою без здійснення оплачуваної діяльності у місці перебування.

Розвиток туризму має багатогалузевий характер і тісно пов'язаний з економічними, соціальними та культурними аспектами життя суспільства. Це сприяє покращенню рівня життя як на макро- так і на мікрорівні.

Поняття «розвиток» має багатогранний зміст і трактується по-різному вченими різних епох.

Таблиця 1.1

Аристотель	Розвиток - це певний принцип наявності елемента, необхідним в системі цілого
К. Маркс	Розвиток - це заперечення матеріальної дійсності, що спричиняє зміни.
Ю. С. Погорелов	Розвиток - це закон переходу від одного стану до іншого, що є кращим за кількісними та якісними показниками; як явище що знаходиться в постійному стані руху; як принцип, що є невід'ємною частиною буття

Джерело: складено автором

Поняття розвитку бере свій початок з античної філософії, де виокремлювали еволюційний та революційний типи розвитку. Г. Спенсер, Ч. Дарвін і Е. Геккель вважали, що розвиток має еволюційний характер - тобто поступові зміни, тоді як Л. Морган і К. Маркс підкреслювали революційний характер - стрімкі якісні перетворення.



Рис.1.1. Види розвитку

Джерело: складено автором

Розвиток поділяється на:

- екстенсивний, що являє собою покращення маючого результату або набуття більш якісних форм;
- екзогенний, що відбувається штучно, тобто здобувається навколишнім світом;
- ендогенний, що є дійсним розвиток, тобто процес відбувається усередині того, що розвивається [16].

Крім того, В. Рудика, Н. Афанасьєва та В Рогожин виділяють два основних аспектів напрямків розвитку:

- кількісний аспект - збільшення масштабів споживання;
- якісний аспект - покращення корисності споживчих елементів;

Отже, розвиток - це постійний закономірний процес зміни стану, характерний переходом одного до іншого, що є більш досконалим.

Таблиця 1.2

Етапи розвитку туризму

Етапи розвитку туризму	Характеристика етапів
I етап: передісторія туризму (з давніх часів до XIX ст.)	<ul style="list-style-type: none"> – Перші географічні відкриття; – Розвиток міжнародної торгівлі; – Розвиток транспортних засобів; – Підвищення добробуту громадян; – Надання подорожам комерційного спрямування;

II етап: становлення туризму (друга половина XIX ст. - 1914 р.)	<ul style="list-style-type: none"> - Поява перших туристичних організацій; - Поява нових видів транспорту; - Поява першого туристичного персоналу; - Формування туризму, як окремого відпочинку для еліти;
III етап: формування індустрії туризму (1914-1945 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> - Поява міжнародних туристичних організацій; - Встановлення відпусток для працюючих; - Зростання добробуту населення; Затвердження туризму як окремого напрямку економіки;
IV етап: - масовий туризм та глобалізація (1945 - 1980 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання добробуту населення; - Розвиток туристичної інфраструктури; - Глобалізація туристичного бізнесу;
V етап: формування туризму постіндустріального суспільства (кін. 1980-х - по теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> - Індивідуалізація туристичних подорожей; - Диверсифікація туристичного продукту; - Утвердження туризму як пріоритетного напрямку економіки; - Перехід до концепції сталого розвитку туризму.

Джерело: [14]

Початкові етапи розвитку туризму були пов'язані з базовими потребами людини - пересуванням, пізнанням навколишнього середовища, пошуком зручних місць для проживання. З розвитком транспортних засобів і торгівлі з'явилася можливість здійснювати подорожі з рекреаційною, освітньою та культурною метою.

Другий етап ознаменувався появою організованих подорожей. Відомий англієць Томас Кук у 1841 році вперше організував комплексну поїздку, що включала транспорт, харчування та екскурсію. Саме цей рік вважають початком комерційного туризму.

На третьому етапі, у XX столітті, туризм перетворюється на самостійну галузь економіки, а в другій половині століття набуває масового характеру. З розвитком технологій і зростанням доходів населення туризм стає важливою складовою глобальних процесів.

На сучасному етапі туризм характеризується індивідуалізацією, цифровізацією та орієнтацією на сталий розвиток.

Для його ефективного функціонування необхідно постійно вдосконалювати інфраструктуру, нормативно-правову базу, якість послуг і рівень професійної підготовки кадрів.

На розвиток туризму впливає значна кількість внутрішніх (ендогенних) і зовнішніх (екзогенних) факторів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на розвиток туризму.

Складено автором за джерелом. [4]

Головним чином, фактори впливу на туризм діляться на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Зовнішні фактори впливають на туризм шляхом:

- економічне та соціальних змін, до яких належить створення позитивного іміджу країни, створення нових робочих місць, зниження безробіття, зростання доходів населення, зростання ВВП, активізація розвитку культури, туристська активність, спроможність придбати туристичну послугу;
- демографічних змін - зміна середнього віку населення, зростання числа бездітних пар у складі населення, покращення рівня життя

До внутрішніх факторів відносяться насамперед матеріально-технічні фактори та фактори ринку:

- процеси попиту, пропозиції;
- сегментація ринку, в якому розвивається туристський продукт;
- власне маркетинг;

– туристський приватний сектор; – людський фактор [16].

Крім того, вище перелічені фактори поділяються на екстенсивні, інтенсивні й стримуючі (негативні).

До екстенсивних факторів відносять: збільшення робочих місць та робітників, зміна кількісних показників матеріальних ресурсів, будівництво нових туристичних підприємств.

Інтенсивні фактори: підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійно-кваліфікаційної структури; технічне удосконалення матеріальної бази, раціональне використання наявних матеріальних ресурсів, об'єктів, маршрутів та ін.

До стримуючих факторів, які негативно впливають на розвиток туризму, відносяться: кризи, мілітаризація економіки, зростання зовнішньої заборгованості, політична нестабільність, зростання цін на предмети споживання, безробіття, банкрутство туристських підприємств, невиконання турфірмами своїх зобов'язань та ін.

Невід'ємним фактором впливу є сезонність, що завдає значні коливання туристичних прибуттів.

Основні фактори, що впливають на розвиток туризму, можна розподілити на дві групи: статичні і динамічні. Статичні не мають характеру зміни в часі і до них належать природно кліматичні, географічні, культурно-історичні фактори. До динамічних факторів відносяться наступні, наведені в таблиці.

Таблиця 1.3

Основні фактори розвитку туризму

Фактори	Характеристика факторів
демографічні	<ul style="list-style-type: none"> - зростання населення, - урбанізація (збільшення частки міського населення за рахунок скорочення чисельності сільських жителів), - зміна середнього значення віку населення, наслідком чого є збільшення тривалості життя, що спричиняє збільшенню здійснених закордонних подорожей;

соціальні	- зростання добробуту населення країн, активно приймаючих участь в туристичному обміні, - збільшення тривалості оплачуваних відпусток і скорочення тривалості робочого тижня, - збільшення числа працюючих жінок і збільшення доходу на кожну родину (домогосподарство), - зростання частки самотніх людей, - зменшення імміграційних обмежень, - більш ранній вихід на пенсію.
культурні	- зростання цікавості населення до своєї культури і, як наслідок, їх прагнення до ознайомлення культури інших регіонів світу.
науковотехнічні	- швидкий розвиток матеріально-технічної бази туристичної індустрії, що створює необхідні умови для масового туризму
міжнародні	- пом'якшення міжнародного клімату, перехід від конфронтації між окремими державами до співробітництва і взаєморозуміння, процеси глобалізації, рішення спірних міжнародних питань шляхом переговорного процесу.

Джерело: [12]

До найважливіших факторів, що зумовлюють розвиток туризму закордоном відносять:

- підтримка галузі зі сторони держави;
- скорочення робочого часу;
- урбанізація (концентрація населення в містах);
- рівень суспільної свідомості

Отже, фактори, що завдають вплив розвитку туризму різноманітні та багатогранні, завдяки яким у позитивному випадку підвищується рівень туристичного потоку завдяки обізнаності туристичної дестинації, і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності.

1.2. Вплив кризових явищ на розвиток міжнародного туризму

Туризм тісно пов'язаний із функціонуванням інших секторів економіки, що забезпечує двосторонній вплив між ними. Відтак будь-які кризові явища в одній країні здатні спричинити наслідки для економік інших держав, у тому числі й для туристичної галузі.

Криза - це подія або стан, що викликає суттєві зміни у функціонуванні певного явища, процесу чи системи та призводить до негативних наслідків. Всесвітня туристична організація (UNWTO) виділяє п'ять основних типів криз, що мають вплив на туристичний сектор на різних рівнях - національному, регіональному чи місцевому: технологічні, екологічні, економічні, геополітичні та пандемічні.

Технологічна криза може бути наслідком збоїв у роботі ІТ-систем, технічних несправностей або помилок, спричинених людським фактором. Яскравими прикладами таких подій є аварія потяга в Німеччині у 1998 році, яка призвела до численних жертв, а також схожі інциденти в Іспанії (2013 р.) та Парижі (2015 р.). Подібні трагедії не лише впливають на безпеку перевезень, а й формують негативне сприйняття певних напрямів серед туристів.

Екологічні кризи охоплюють природні катаклізми - урагани, землетруси, цунамі, виверження вулканів тощо. Такі події зазвичай є непередбачуваними, однак мають серйозний вплив на туристичну інфраструктуру та імідж регіону. Крім стихійних лих, дедалі більшого значення набувають процеси, пов'язані з кліматичними змінами, які впливають на сезонність відпочинку, стан природних ресурсів і навіть географію популярних курортів. Наприклад, підвищення температури зменшує тривалість лижного сезону, тоді як потепління у північних регіонах може, навпаки, створювати нові можливості для розвитку туризму.

Геополітичні чинники у сучасному світі мають не менший вплив, адже туризм перетворився на глобальне соціально-економічне явище, пов'язане з транскордонними потоками людей. Політична нестабільність, конфлікти чи акти тероризму одразу відображаються на туристичній активності. Основними геополітичними загрозами є:

1. Терористичні атаки. Туризм часто стає інструментом для привернення уваги до певних подій. Терористичні акти, зокрема на релігійному чи ідеологічному ґрунті, неодноразово траплялися в таких популярних туристичних країнах, як Ізраїль, Єгипет, Індія, Туреччина. Їхній широкий

розголос у ЗМІ формує у потенційних туристів відчуття небезпеки та знижує попит на відвідування цих напрямів. Так, особливо приголомшливою стала кривава бійня в курортному містечку на півночі Тунісу у червні 2015 р., жертвами якої стали 37 осіб. Серед них – німці, французи, британці, росіяни та одна українка. Трагічні події 11 вересня

2001 р. у США загальному вали динаміку туристичних потоків у всьому світі.

2. Політичні перевороти. Зміна влади та політична нестабільність, як правило, призводять до різкого скорочення туристичних потоків. Під час подій «Арабської весни» значно постраждали туристичні потоки до Єгипту, Тунісу та Марокко. Особливо відчутні втрати зазнав Єгипет, де кількість відвідувачів зменшилась на 31,5% [21].

3. Військові конфлікти. Воєнні конфлікти здатні в короткі строки зруйнувати туристичну індустрію, що підтверджують приклади Алжиру, Лівану, Північної Ірландії, Сирії та країн колишньої Югославії. «Югославська криза», спричинена релігійними та етнічними протистояннями, призвела до суттєвого переформатування туристичних потоків у Європі та занепаду туризму в Боснії і Герцеговині, Сербії, Хорватії та Чорногорії. Подібна ситуація виникла в Грузії після російсько-грузинської війни 2008 року. Значних втрат зазнала й туристична галузь України у 2014 році.

Економічні кризи також чинять істотний вплив на туристичну діяльність. Вони знижують купівельну спроможність населення, змінюють валютні курси та скорочують обсяги ділових поїздок. Найбільш руйнівною для світового туризму стала фінансова криза 2008–2009 рр., що призвела до значного скорочення як кількості туристів, так і доходів від туристичних послуг.

Пандемічні кризи, пов'язані з поширенням захворювань, останніми роками стали окремою категорією глобальних загроз. У 2009 році вплив на міжнародний туризм справив спалах вірусу грипу А/Н1N1, однак наймасштабнішим випробуванням для галузі стала пандемія COVID-19 у 2020

році. За оцінками Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC), у першій половині 2020 року кількість міжнародних туристів скоротилась на 72%, що спричинило глобальну кризу у сфері подорожей. Туристичні компанії призупинили діяльність, а мандрівники довгий час не могли повернутися до країн свого проживання.

Таким чином, кризові явища різного характеру - технологічні, екологічні, геополітичні, економічні та пандемічні - мають безпосередній вплив на розвиток міжнародного туризму. Їхні наслідки можуть бути як короткостроковими, так і довготривалими, але в усіх випадках вони потребують ефективних стратегій подолання та заходів із відновлення туристичної галузі.

1.3 Методологія розробки стратегії розвитку туризму

Розробка стратегії розвитку туризму - це сукупність методичних прийомів і процедур, спрямованих на формування системного, реалістичного і адаптивного плану дій для відновлення та довгострокового розвитку туристичної галузі. Вона має поєднувати класичні підходи стратегічного планування із спеціальними антикризовими інструментами, сценарним прогнозуванням та механізмами гнучкого управління ризиками.

Теоретичною основою є поєднання кількох підходів, які забезпечують комплексний погляд на туристичну систему і гарантують, що стратегія не буде фрагментарною чи декларативною:

- по-перше, системний підхід дозволяє розглядати туризм як єдину систему, що включає ринок, інфраструктуру, людські ресурси, природнокультурний потенціал, інституційне середовище та зовнішні впливи;
- по-друге, програмно-цільовий підхід переводить стратегічні цілі в конкретні програми, заходи й індикатори;

- по-третє, підхід сталого розвитку гарантує баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів;
- по-четверте, територіально-рекреаційний підхід забезпечує диференціацію за регіонами;
- по-п'яте, антикризовий підхід вбудовує в стратегію механізми швидкого реагування й відновлення.

Для практичної реалізації стратегії застосовується набір методів, серед яких ключові ролі відведено SWOT, PEST, аналізу зацікавлених сторін, сценарному прогнозуванню, картуванню ресурсів і кластерному підходу, аналізу ланцюга створення цінності та експертним оцінкам (метод Дельфі).

Таблиця 1.4

Комплексний аналіз методів стратегічного планування розвитку туризму

Метод стратегічного аналізу	Сутність методу (що він втілює)	Що дозволяє виявити / про що розповідає	Найкраще застосування у стратегії розвитку туризму
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішнього стану (S/W) та зовнішніх можливостей/загроз (O/T). Формує комплексну картину потенціалу дестинації.	Сильні та слабкі сторони туристичної сфери; можливості ринку; зовнішні ризики, які впливають на галузь.	Визначення пріоритетів відбудови; формування стратегічних напрямів; розуміння конкурентних переваг регіону.
PEST PESTEL-аналіз	Дослідження зовнішнього макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори).	Вплив державної політики, рівня безпеки, світових економічних тенденцій, поведінкових змін туристів, цифровізації тощо.	Визначення зовнішніх загроз і можливостей; оцінка впливу війни; прогнозування рівня ризиків; розробка сценаріїв.

Stakeholder Analysis (аналіз зацікавлених сторін)	Визначення всіх груп, які впливають на туризм: влада, громади, бізнес, туристи, донори, НУО.	Інтереси кожної групи, рівень впливу, можливі конфлікти, напрями співпраці.	Формування механізмів реалізації стратегії; визначення відповідальних сторін; побудова публічноприватного партнерства.
Сценарне прогнозування	Формування декількох моделей майбутнього (оптимістичний, песимістичний, базовий).	Динаміка попиту, відновлення ринків, темпи відбудови, зміна туристичної поведінки.	Планування на 5–10 років; прогноз відновлення інфраструктури; визначення антикризових заходів.
Картування туристичних ресурсів	Просторовий аналіз природних, культурних, рекреаційних ресурсів; створення карти туристичного потенціалу.	Географічні зони притягання; перспективні маршрути; території з найбільшим потенціалом; «білі плями».	Формування туристичних кластерів; визначення пріоритетних зон відбудови; планування маршрутів і геобрендінгу.
Кластерний підхід	Об'єднання підприємств та інституцій території у туристичні кластери для підвищення конкурентоспроможності.	Рівень взаємодії підприємств; синергія інфраструктури; потенціал кооперації; створення комплексних продуктів.	Стратегічний розвиток регіонів; створення брендів територій; розвиток гастро-, еко-, рекреаційних кластерів.
Value Chain Analysis (ланцюг створення цінності)	Детальний аналіз всіх етапів формування туристичного продукту — від транспорту до сервісу та маркетингу.	Вузькі місця у логістиці, інфраструктурі, сервісі; етапи, де виникають втрати цінності або проблеми.	Планування інвестицій; підготовка програм відбудови; модернізація підприємств.
Метод експертних оцінок (Дельфі)	Отримання прогнозів та рекомендацій від групи професіоналів; багаторічне опитування до досягнення узгодженості оцінок.	Тенденції, які неможливо виявити статистикою; оцінка ризиків; перспективи розвитку.	Військовий та поствоєнний період; прогноз відновлення інфраструктури; оцінка інвестиційної привабливості.

Джерело: складено автором

Проведений порівняльний аналіз методів стратегічного планування у сфері туризму демонструє, що жоден окремий інструмент не є універсальним або самодостатнім. Кожен метод висвітлює певну групу факторів, які впливають на функціонування туристичної галузі, і тому їх застосування має бути комплексним, взаємопов'язаним та послідовним.

Узагальнення характеристик методів дозволяє визначити їх функціональну спеціалізацію. Так, SWOT-аналіз надає можливість оцінити внутрішній потенціал туристичної сфери та визначити ключові напрями розвитку. Однак SWOT не розкриває детально структуру факторів, що формують ситуацію, тому

він має застосовуватися лише у поєднанні з іншими аналітичними інструментами.

Натомість PEST-аналіз зосереджується на макросередовищі та впливі зовнішніх чинників, таких як політична стабільність, економічні умови, соціальна динаміка, технологічний розвиток, екологічне навантаження та правове регулювання. Цей метод є особливо важливим для України в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли саме зовнішні фактори формують більшість ризиків і викликів. Проте PEST-аналіз не враховує внутрішній потенціал території, тому вимагає подальшої деталізації через інші методи.

Аналіз зацікавлених сторін виконує роль інструменту соціальної діагностики, який дозволяє виявити інтереси, очікування та вплив різних груп - від туристичного бізнесу до місцевих громад і міжнародних партнерів.

Застосування сценарного прогнозування забезпечує можливість підготувати декілька альтернативних моделей розвитку туристичної галузі. Цей підхід є надзвичайно релевантним у період високої невизначеності, адже дозволяє адаптувати заходи стратегії до різних варіантів розвитку безпекової, економічної та соціальної ситуації. Однак ефективність сценарного прогнозування значною мірою залежить від якості статистичних та експертних даних.

Методи картування туристичних ресурсів і кластерного підходу орієнтовані на просторову організацію туризму. Вони дозволяють формувати картину територіальної спеціалізації, виявляти перспективні зони для інвестицій, визначати ключові маршрути та створювати туристичні кластери.

Метод аналізу ланцюга створення цінності (Value Chain) допомагає оцінити ефективність кожного етапу формування туристичного продукту та виявити «вузькі місця», які стримують розвиток туристичного ринку. Його застосування дозволяє визначити, де саме необхідно інвестувати ресурси для підвищення конкурентоспроможності.

Експертні оцінки (метод Дельфі) відіграють особливу роль у ситуаціях, коли статистичні дані є обмеженими або неповними, що є характерним для України в умовах війни. Цей метод дозволяє швидко отримати обґрунтовані прогнози та рекомендації від фахівців галузі, забезпечуючи підвищення надійності прийнятих рішень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що для розробки ефективної стратегії розвитку туризму в Україні доцільним є поєднання декількох методів, кожен з яких доповнює інший. Таке поєднання забезпечує:

- комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників;
- виявлення ключових стейкхолдерів та їхніх інтересів;
- формування адаптивних сценаріїв у нестабільних умовах;
- визначення територіальних пріоритетів розвитку; –
підвищення точності прогнозів та дій стратегії.

Таким чином, методологічна база стратегічного планування розвитку туризму має бути багатокомпонентною та інтегрованою.

Для ефективної розробки стратегії необхідно слідувати етапам.

Таблиця 1.5

Етапи розробки стратегії розвитку туризму

№	Етап	Головні дії	Очікування
1	Діагностика	Збір даних, SWOT, PEST, картування ресурсів, оцінка руйнувань	Аналіз поточного стану, карта проблем
2	Визначення проблем	Ідентифікація «вузьких місць» і ризиків	Список пріоритетних проблем
3	Формування бачення	Визначення місії, бачення на 5–15 років	Документ бачення/місії

4	Постановка цілей і KPI	SMART-цілі, фінансові та нефінансові індикатори	Набір KPI
5	Розробка напрямів	Маркетинг, інфраструктура, продукти, безпека, інновації	Стратегічні напрями і програми
6	План реалізації	Бюджети, відповідальні, джерела фінансування	План заходів із термінами
7	Моніторинг і коригування	Система звітності, проміжні оцінки	

Джерело: створено автором

Послідовність етапів відображає класичну структуру стратегії, але її виконання має бути гнучким: в умовах посткризової відбудови важливі короткі цикли план - дія - оцінка - корекція. Діагностика має особливий пріоритет у наступні кілька років, адже має включати інвентаризацію пошкоджених об'єктів, оцінку фінансових потреб для відбудови і визначення джерел зовнішньої підтримки (донорські програми, ЄС, міжнародні фінансові установи). Частина емпіричних даних про масштаб пошкоджень в областях уже міститься в твоєму документі і може бути безпосередньо використана на етапі діагностики.

Сценарії допомагають сформулювати альтернативні траєкторії розвитку і підготувати адаптивні пакети заходів.

Таблиця 1.6

Сценарії розвитку туризму

Сценарій	Умови реалізації	Основні ознаки	Стратегічні акценти
Оптимістичний	Швидка демілітаризація, значні донорські інвестиції, безпека відновлена	Активне відновлення інфраструктури, повернення міжнародних туристів	Міжнародний маркетинг, швидка інфраструктурна реконструкція, розвиток авіадоступності

Базовий (помірний)	Повільна стабілізація, часткова відбудова, комбінований попит (внутрішній+міжр.)	Поступове відновлення ринків, локальне зростання	Розвиток внутрішнього ринку, кластерна політика, поступове відкриття зовнішніх ринків
Песимістичний	Тривалий конфлікт/нестабільність, обмежені фінресурси	Основний попит — внутрішній, обмежена інфраструктура	Орієнтація на місцеві продукти, безпечні маршрути, соціальні програми підтримки бізнесу

Джерело: складено автором

Отже, для кожного сценарію треба мати «пакет заходів»: в оптимістичному - інтенсивні інвестиції в інфраструктуру та агресивний брендинг; у базовому - концентрація на внутрішньому попиті, розвиток малих форм туризму і кластерів; у песимістичному - соціальний захист підприємств, тимчасова перекваліфікація туристичних активів (наприклад, розміщення ВПО у готелях за відшкодуванням), а також програми збереження культурної спадщини. Такий підхід дозволяє не «заперечувати» реальність, а підготувати інструменти для різних умов. Дані про зміни туристичних потоків і економічні втрати в Україні, наведені в твоєму документі, добре ілюструють потребу у сценарному підході.

Стратегія має будуватися на принципах партнерства: державні інститути створюють рамки та ресурси. У післявоєнний період важливо формувати механізми прозорого партнерства як спільні ради, платформу для координації, програми співфінансування. Частина практичних рекомендацій щодо взаємодії сторін вже підкреслюється в твоєму документі при описі механізмів відновлення.

Формуванні стратегії важливо дотримуватись наступних принципів:

- Наукова обґрунтованість - рішення базуються на даних і перевірених методах (SWOT, PEST, сценарії).
- Інтеграція з регіональними програмами - стратегія дестинації має узгоджуватись із державними програмами відновлення та регіональними планами.

- Принцип сталого розвитку - економічна вигода не повинна завдавати шкоди довкіллю чи культурній спадщині.
- Участь громад (participatory planning) - місцеві громади мають бути співтворцями рішень.
- Гнучкість і адаптивність - можливість швидко коригувати заходи при зміні умов.
- Інклюзивність - спрямованість на соціальну згуртованість і розподіл вигод від туризму.
- Партнерство держави і бізнесу - чіткий поділ ролей і механізмів співфінансування.
- Прозорість фінансування - відкриті процедури використання коштів на відновлення.

Ці принципи органічно випливають із загальних підходів до розвитку туризму, описаних у твоєму документі, і відповідають кращим міжнародним практикам.

У першому розділі було проаналізовано теоретичні засади розвитку туризму, визначено його сутність, функції та роль у соціально-економічному розвитку держави. Досліджено фактори впливу на туристичну сферу, зокрема економічні, політичні, соціальні, екологічні та технологічні. Розглянуто природу кризових явищ і встановлено, що туризм є однією з найбільш уразливих галузей у період нестабільності. Проаналізовано наукові підходи до стратегічного планування та антикризового управління в туристичній сфері. Теоретичний аналіз створив основу для подальшого дослідження впливу пандемії та війни на туризм України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТУРИЗМУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ДО ТА ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1 Міжнародний досвід відновлення туризму під час кризи

Запровадження воєнного стану в країні істотно позначається на туристичній сфері, адже для подорожувальників це означає підвищений рівень ризику та небезпеки перебування в такому регіоні. Тому першою реакцією туристів зазвичай стає відмова від поїздки. У період кризи або відразу після неї туристична галузь особливо потребує швидкого запуску стратегій, спрямованих на її відновлення. Багато держав уже мають значний досвід у подоланні таких ситуацій, адже попри високий рівень розвитку технологій у сучасному світі, воєнні конфлікти все ще залишаються поширеним явищем.

Найбільша кількість країн, що переживають збройні протистояння, зосереджена на Близькому Сході. До цього регіону належать держави «Родючого півмісяця» (Ірак, Сирія, Ліван, Йорданія, Палестина), країни Аравійського півострова (Саудівська Аравія, Ємен, Кувейт, Катар, Бахрейн, ОАЕ, Оман), а також держави Північної Африки (Єгипет і Лівія). Близький Схід традиційно є популярним туристичним напрямком, пік якого припав на 2010 рік. Регіон приваблює різноманітними природними ресурсами, сприятливим кліматом, історико-культурними пам'ятками та унікальною природою. Водночас він тривалий час перебуває в центрі геополітичних інтересів світових держав.

Основні проблеми регіону мають соціальний та релігійний характер. Тривалі конфлікти, як-от громадянська війна в Лівані (1975–1990) між християнами та мусульманами, Арабо-ізраїльське протистояння, яке триває з 1949 року, політичні кризи в Сирії, Лівії та Іраку, що переросли у громадянські війни, суттєво підірвали стабільність у регіоні. Війна в Сирії також негативно вплинула на сусідні держави, поглибивши загальну нестабільність. Усі ці чинники позначилися на туристичному іміджі країн та спричинили тривале падіння туристичних потоків.

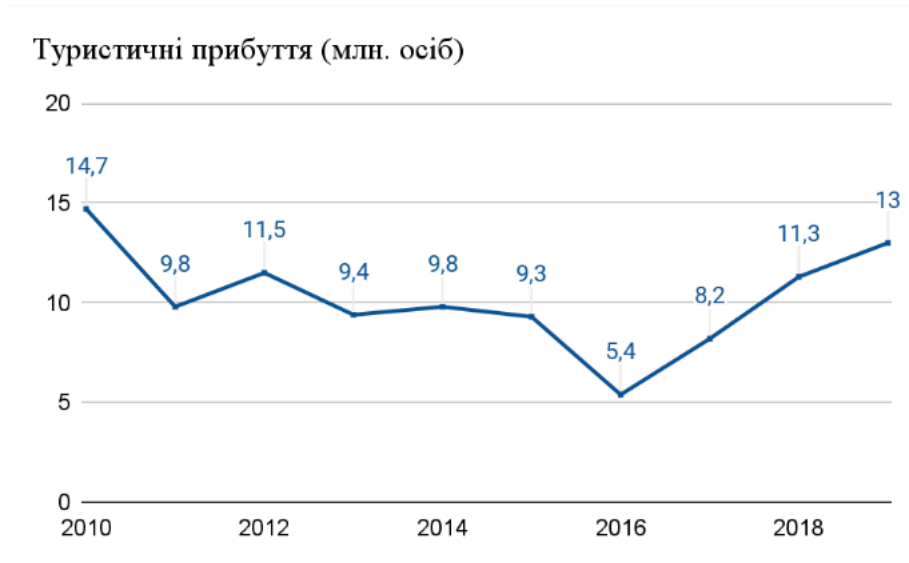


Рис. 2.1. Динаміка туристичних прибуттів Єгипта за 2010 - 2018 роки. [2]
Джерело: складено автором за матеріалами [2]

Тож, розглянемо досвід Єгипту, який продемонстрував одні з найкращих результатів у відновленні туристичного сектору. У країні протягом десятиліть регулярно відбувалися терористичні акти, релігійні сутички та спалахи насильства. Найвідчутнішим ударом по туризму стало припинення авіасполучення з Росією та Великобританією після теракту 2015 року, що спричинило втрату близько 40% туристичних надходжень.

Для покращення ситуації Єгипет реалізував комплексну програму відновлення туристичної привабливості. Після «Арабської весни» держава активізувала рекламні кампанії, у яких акцентувала увагу на історичних пам'ятках та культурній спадщині. Єгипет також посилив міжнародне співробітництво у сфері боротьби з тероризмом і безпеки подорожей. Уже станом на 2019 рік країна майже повернулася до рівня туристичних прибуттів 2010 року. Єгипет залишається привабливим як для туристів економкласу, так і для відпочивальників преміум-сегмента.

Об'єднані Арабські Емірати посідають друге місце в регіоні за кількістю туристичних прибуттів. Вартість відпочинку тут суттєво вища, ніж у Туреччині чи Єгипті, однак країна успішно позиціонує себе як напрямок преміум-класу.

Попри тривале напруження у відносинах з Ізраїлем, країни уклали історичну мирну угоду, що передбачає відмову Ізраїлю від поширення суверенітету на весь Західний берег річки Йордан і забезпечує мусульманам вільний доступ до святинь Єрусалиму.

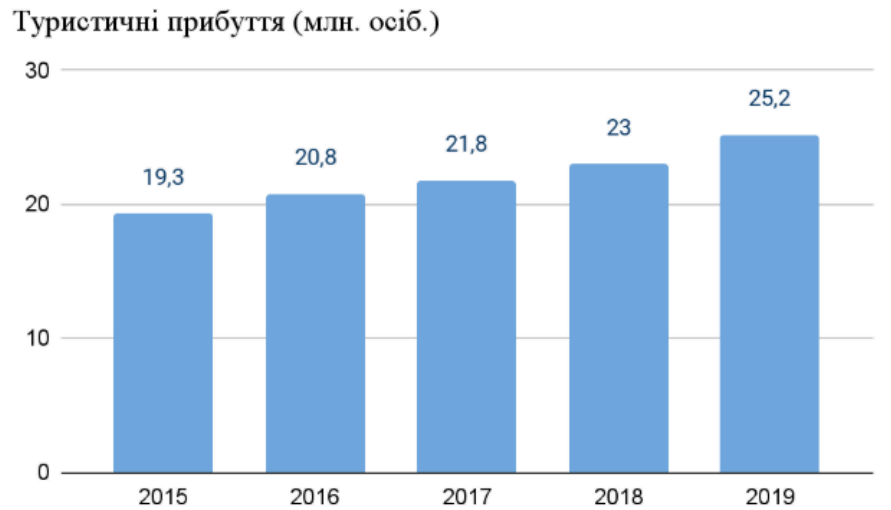


Рис. 2.2. Динаміка туристичних прибуттів ОАЕ за 2015-2019 роки. [2]

Джерело: складено автором за джерелом [2]

У 2019 році ОАЕ відвідали 25,2 млн туристів — на 9% більше, ніж у 2018 р., що засвідчує стабільну позитивну динаміку.

Туреччина є регіональним лідером за доходами від туризму. Критичними для країни стали 2015–2016 роки, коли внаслідок теракту в аеропорту Стамбула загинули 40 іноземців, а спроба державного перевороту призвела до понад 240 жертв. Це спричинило різке падіння туристичного потоку. Проте вже з 2017 року Туреччина демонструє відновлення завдяки нормалізації відносин із Росією та значному туристичному потенціалу.

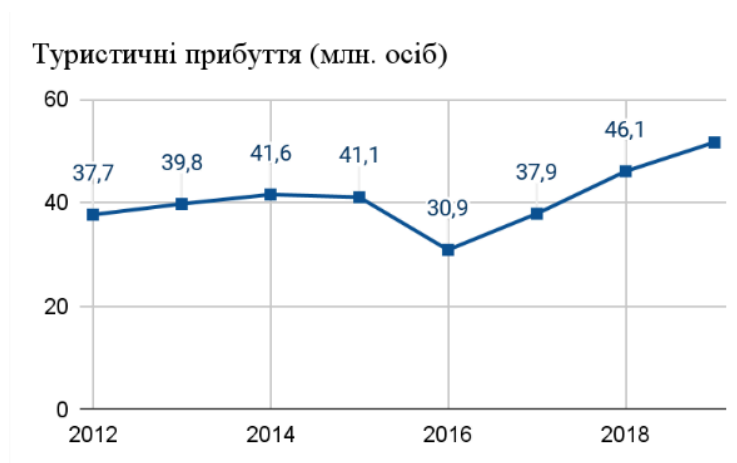


Рис. 2.3. Динаміка туристичних прибуттів Туреччини 2018-2019 років.
Джерело: складено пвтором за матеріалами [2]

Отже, згідно статистиці, у 2016 році кількість туристичних прибуттів зменшилася на 25% у порівнянні з минулим роком. Проте, з 2017 року динаміка змінюється у позитивну сторону.

Хорватія також має вагомий досвід відновлення після воєн у 1990-х роках, коли туристична галузь фактично зупинила свою діяльність. Ключовими заходами стали активні PR-кампанії, упровадження інновацій у сферу туризму та розвиток співпраці з міжнародними туроператорами, готельними мережами й круїзними компаніями.

Ізраїль, незважаючи на постійну загрозу воєнних дій, зміг адаптувати свою туристичну індустрію. Країна робить ставку на медичний і релігійний туризм, а також використовує потужні медіакампанії для підтримки позитивного іміджу на світовому ринку.

Отже, туризм є глобальним явищем, яке суттєво впливає на суспільнокультурний розвиток і економічний добробут країн. Воєнні конфлікти, епідемії та інші кризи здатні різко порушувати стабільність розвитку туристичної сфери, однак світовий досвід доводить: ці проблеми можна подолати за допомогою продуманих стратегій, активної співпраці з міжнародними партнерами та ефективних заходів безпеки. У першому розділі

було розглянуто ключові теоретичні поняття туризму, чинники його розвитку, типи кризових явищ, а також проаналізовано приклади успішних стратегій відновлення туризму у кризових умовах.

2.2 Динаміка впливу глобальної пандемії на стан туризму в Україні

Туризм - це глобальне явище, на стан та перспективи розвитку якого мають вплив різного характеру процеси: війни, екологічні ситуації, пандемічні кризи. До початку повномасштабного вторгнення туристична діяльність вже України вже мала досить нестабільне становище.

У період 2000-2013 рр. постійно зростав показник кількості іноземних туристів, котрі відвідували Україну. Протягом 2000–2013 років обсяг в'їзного туристичного потоку до України поступово зростав і майже збільшився у чотири рази.

Таблиця 2.1

Динаміка міжнародних туристичних прибуттів в Україну, 2000-2014 рр.

Рік	Кількість іноземних туристів, тис. осіб	Абсолютний приріст, тис. осіб	Відносний приріст, %
2000	6430.9		
2001	9174.3	2743.2	42.7
2002	10516.7	1342.5	14.6
2003	12513.9	1997.2	19.0
2004	15629.2	3115.3	24.9
2005	17630.8	1001.6	12.8
2006	18900.3	1269.5	7.2
2007	23073.0	4172.7	22.1
2008	25449.0	2376.0	10.3
2009	20798.0	- 4651.0	- 22.3
2010	21200.0	498.0	2.3
2011	21400.0	200.0	0.9
2012	24600.0	3200.0	13
2013	24671.0	71.0	0.3
2014	12711.0	- 11960.0	- 48.5

Джерело: складено автором за матеріалами [6,7]

Якщо у 2000 році країну відвідали 6431 млн іноземних туристів, то у 2013 році цей показник досяг 24600 млн осіб. Упродовж цього періоду середньорічний абсолютний приріст залишався відносно стабільним і становив 2235 млн осіб, а у відсотках – 13,1% [6]. Найвищі темпи зростання зафіксовано у 2001 році (42,7%), 2004 році (24,9%) та 2007 році (22,1%). Певне зниження динаміки у 2005–2006 роках (12,8%) пов'язують із внутрішніми економічними, організаційними та політичними факторами [6].

Рекордними для України за всю історію незалежності стали показники 2008 року, коли країну відвідали близько 25,5 млн туристів. У 2012 році відмічається приріст на рівні 13%, що було наслідком проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу «Євро-2012». Проте у 2013 році, незважаючи на очікування значно більшої кількості гостей, зростання склало лише 0,3%.

У 2013 р. до початку російсько-української війни в Україні побували 24,7 мільйони іноземців і посіла місце серед впливових реципієнтів міжнародних відвідувачів. У 2014 р. цей показник скоротився вдвічі. Але результати були викреслені через агресію східного сусіда.

Україна фактично перебуває у стані війни з 2014 року, що суттєво позначилось на її туристичній сфері. Рисунок, наведений нижче підтверджує той факт.



Рис. 2.4. Туристичні потоки України 2006–2016 років [2]

Як показано на рисунку, починаючи з 2014 року, спостерігалось різке скорочення кількості іноземних відвідувачів через анексію Криму та початок бойових дій на сході України. Лише за один рік кількість міжнародних туристів зменшилась майже наполовину — на 49%, а країна втратила близько 30% свого рекреаційно-туристичного потенціалу.

У період 2016–2019 рр. ситуація дещо стабілізувалася, і показники туристичних потоків поступово почали зростати. Це покращення стосувалося насамперед виїзного туризму, який демонстрував стабільну позитивну тенденцію порівняно з попередніми періодами. Протягом 2016 року виїзний потік зріс на 6,60%, у 2017 році збільшення становило 7,17%, у 2018 році — 5,82%, а у 2019 році — 4,89%. При цьому кількість туристів, що виїжджали за кордон, досягла й навіть перевищила рівень, зафіксований перед початком російсько-української війни 2014 року, сягнувши рекордних майже 30 млн осіб.

Щодо кількості в'їзних туристів, то також можна відзначити певне підвищення, але лише до 2018 року. У 2016 році зростання становило 7,28%, у 2017 році — 6,72%, а у 2018 році — лише 0,80%. Натомість у 2019 році кількість іноземних туристів вже демонструвала спад (на 4,41%) і так і не відновилася до показників, зафіксованих до початку агресії російської федерації у 2014 році. Зменшилась кількість відвідувачів із країн ЄС, зокрема з Румунії (–33%), Польщі (–10%), Словаччини (–1,9%), а також з Австрії (– 43,8%), Болгарії (–34,6%), Великої Британії (–45,6%), Італії (–39%), Іспанії (– 41,8%), Німеччини (–48,2%), Франції (–38,2%) та Чехії (–33,3%) [21]. Розрив між динамікою в'їзного та виїзного потоків пояснюється значним падінням кількості в'їзних туристів саме у 2014 році, коли цей показник сягнув мінімального рівня та надалі відновлювався дуже повільно.

Визначальним чинником формування динаміки туристичних потоків протягом 2014–2019 років стали структурні зміни, спричинені початком російсько-української війни та супутньою фінансовою й геополітичною кризою. Зусиллями східного сусіда на міжнародному туристичному ринку сформувався

негативний імідж України як країни з нестабільною безпековою ситуацією. Такий інформаційний вплив став ключовою причиною скорочення в'їзних туристичних потоків у зазначений період. Значна частина туристів, обираючи місце подорожі, передусім звертає увагу на рівень безпеки та стабільність у державі, що й позначилося на інтересах до України.

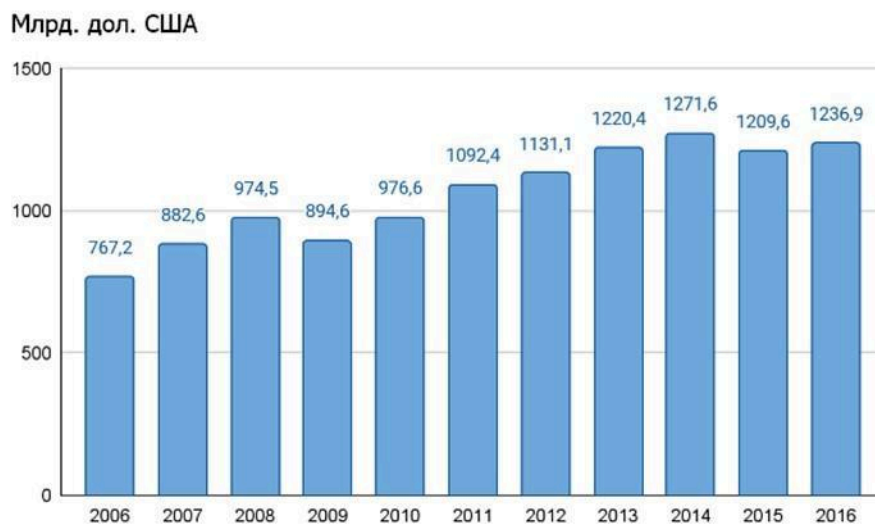


Рис. 2.5. Динаміка надходжень від міжнародного туризму за 2006–2016 рр.

Джерело: [20]

Найбільшого удару зазнали європейський і північноамериканський ринки. Особливо зменшився сегмент ділових подорожей через спад економічної активності підприємств.

У 2020 та 2021 роках структура та кількісні показники турпотоків в Україні в основному формувалися під впливом світової кризи, викликані поширенням пандемії Covid-19.

До появи COVID-19 туристична галузь України демонструвала поступове відновлення після подій 2014 року. Однак починаючи з березня 2020 року структуру та обсяги туристичних потоків було кардинально змінено (табл. 2.1).

Таблиця 2.2

Динаміка туристичних потоків України 2014-2020

Рік	В'їзд іноземців та осіб без громадянства в Україну (осіб)	Виїзд громадян України за кордон (осіб)
2014	12711507	22437671
2015	12428286	23141646
2016	13333096	24668233
2017	14229642	26437413
2018	14342290	27976681
2019	13709562	29345897
2020	3382097	11251406

Джерело: складено автором за матеріалами [17]

Після 2015 року туристичні потоки поступово зростали. У 2014–2019 рр. в'їзний туризм зріс на 7,5%, а виїзний – на 24%. Однак у 2020 році ситуація різко змінилася. За кордон виїхали лише 11,25 млн осіб, що в 2,6 раза менше, ніж у 2019 році. В'їзний туризм скоротився до 3,38 млн осіб – у 4,1 раза менше, ніж роком раніше. При цьому 94,47% іноземців (3,1 млн осіб) прибули саме з туристичною метою. За підсумками року сальдо туристичних потоків становило 7,87 млн осіб, що демонструє потужний негативний вплив пандемії на міжнародну мобільність та туристичну індустрію України.

Значне скорочення туристичних потоків негативно позначилося і на доходах галузі.

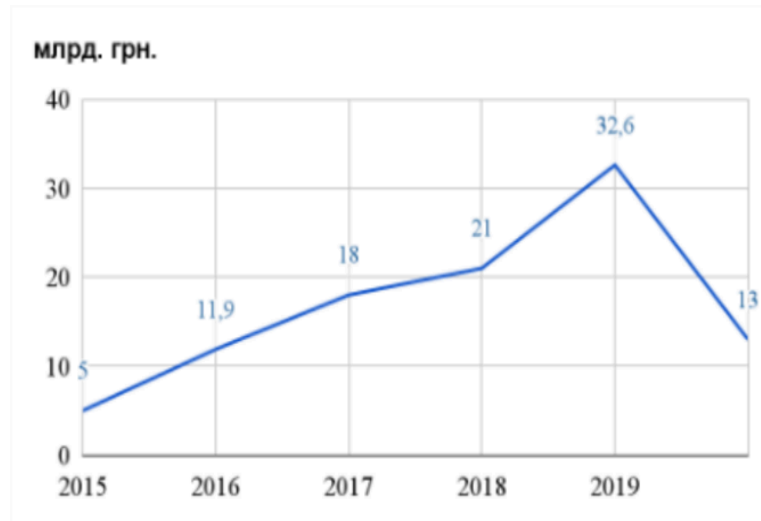


Рис. 2.6. Загальний дохід від надання туристичних послуг в Україні, млрд грн. [17]

Упродовж 2015–2019 рр. спостерігалася позитивна динаміка доходів, які у 2019 році досягли 32,6 млрд грн. Проте у 2020 році цей показник упав до 131 млн грн, що свідчить про майже повне зупинення туристичної активності.

Також скоротилися інвестиції у сферу туризму — на 12,9%, до 130,6 млн грн. Зменшилася й зайнятість у галузях, пов'язаних із обслуговуванням туристів: у 2020 році вона становила 536,2 тис. осіб, що дорівнює 4% від загальної зайнятості населення, і на 6,1% менше, ніж у 2019 році. У засобах розміщення працювали 38,5 тис. осіб, а в туроператорській та турагентській діяльності – 19,7 тис. осіб. Частка туризму у ВВП у 2019 році була на рівні 3,9%, що на 1% нижче попереднього року.

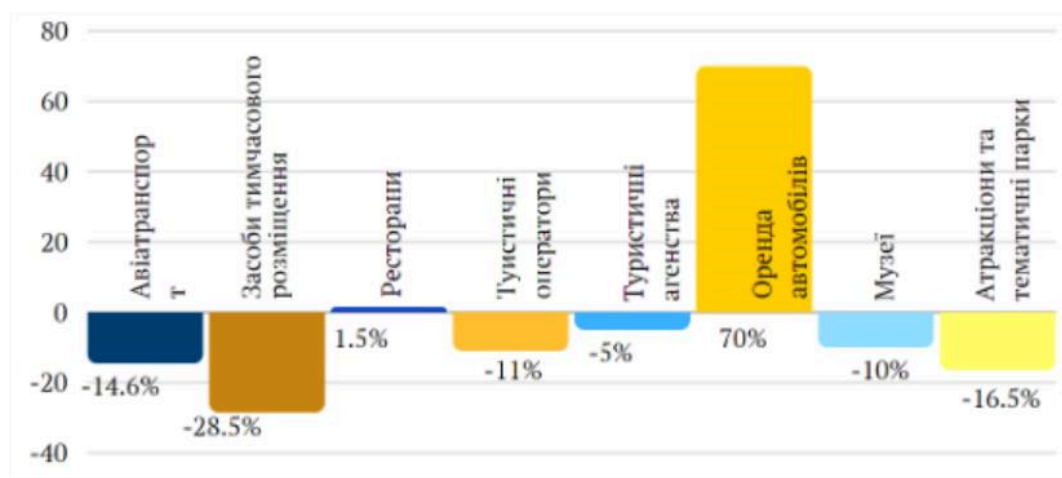


Рис. 2.7. Рентабельність туристичного бізнесу 2020 року [17]

Пандемія COVID-19 суттєво обмежила міжнародні подорожі та спричинила значні економічні втрати. Це стимулювало пошук альтернативних напрямів розвитку, зокрема активізацію внутрішнього туризму, який виявився менш залежним від карантинних обмежень. Україна мала передумови для такого переходу: вигідне географічне розташування та розвинену туристичну інфраструктуру.



Рис. 2.8. Частка туристів за місцем переміщення впродовж 2020р.

Джерело: складено автором за даними [27].

У структурі туристичних послуг у 2020 році домінував виїзний туризм — 1 758 107 осіб. Це у 9,4 раза більше за внутрішній (187 530 осіб) і у 149 разів більше за в'їзний (11 773 особи). Найпопулярнішими видами туризму стали:

1. Культурні подорожі на 4–6 днів.
2. Овертуризм, спричинений масовим перенаправленням українців у межах країни.
3. Місцевий досвід — подорожі, спрямовані на знайомство з побутом і культурою регіонів.
4. Екотуризм, що значно зріс на тлі попиту на безпечні природні локації.

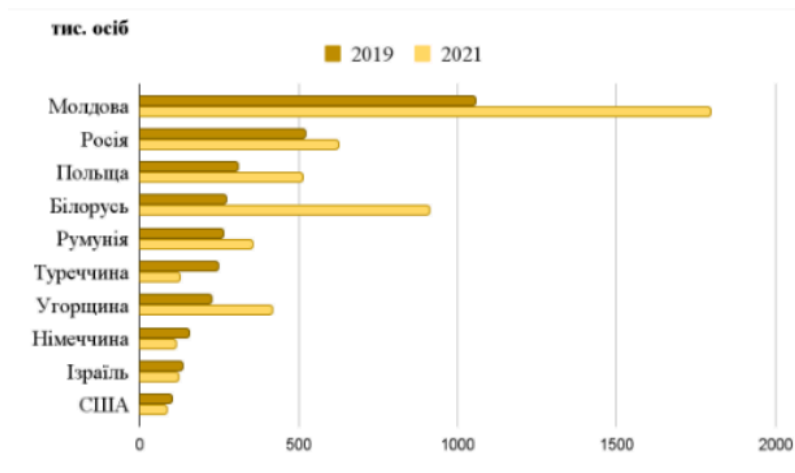


Рис. 2.9. Кількість туристів, які відвідали Україну у 2019 та 2021 рр., за країнами світу (тис. осіб). [7]

У 2021 році Україну здебільшого відвідували громадяни Молдови, Білорусі та Росії — тенденція, характерна і для довоєнного періоду. Українці ж найчастіше подорожували до Туреччини, Польщі та Грузії. Через обмеження на пересування між країнами внутрішній туризм продовжував зростати. Паралельно активно розвивалися цифрові формати: віртуальні музеї, онлайнекскурсії, онлайн-квитки та дистанційні ділові події.

У 2021 році Україна також впровадила програму підтримки авіагалузі, за якою виплачено 60,7 млн грн. Попри це, у 2020 році обсяг пасажиропотоку в аеропортах країни скоротився в 2,8 раза — до 8,66 млн осіб.

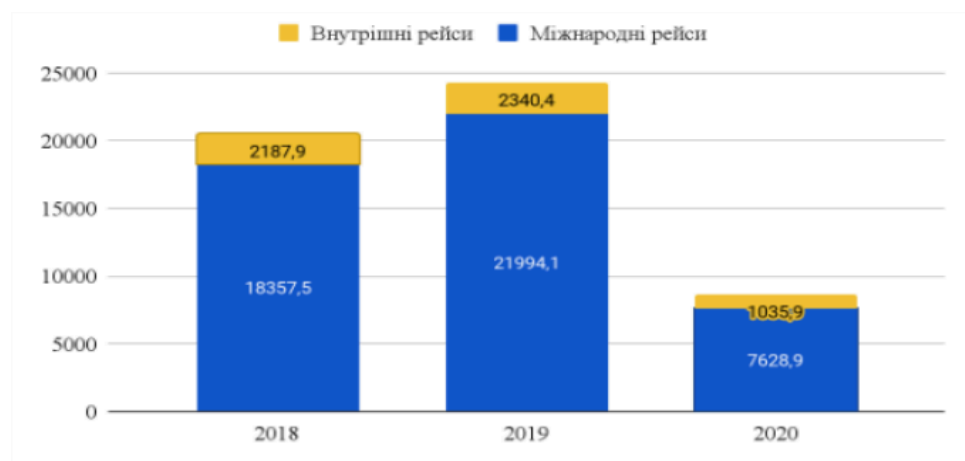


Рис. 2.10. Обсяг пасажирських обслуговувань аеропортами України у 2018-2020 рр., (тис. осіб).

Джерело: складено автором за матеріалами [17].

Через карантинні обмеження у 2020 році міжнародними перельотами скористалися лише 7,6 млн осіб. Відносно високий показник пов'язаний із тим, що у січні–лютому пасажиропотік залишався стабільним.



Рис. 2.11. Обсяг авіаційних пасажирських перевезень в Україні (тис. осіб).

Джерело: складено автором за матеріалами [14].

До пандемії стабільно домінували регулярні рейси. У 2020 році ситуація змінилася: скоротилися насамперед нерегулярні міжнародні поїздки, тоді як чартерні рейси зберігалися завдяки більшій гнучкості та меншій кількості відмін.

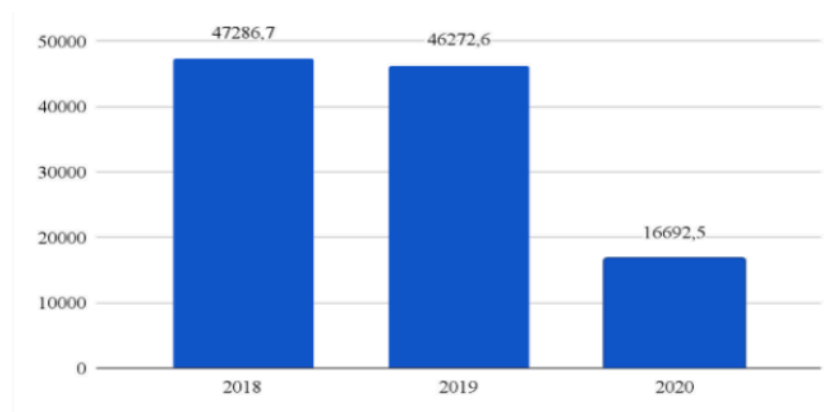


Рис. 2.12. Обсяг пасажирських залізничних перевезень за період 2018-2020 рр., (тис. осіб).

Джерело: Побудовано автором за матеріалами [14].

Укрзалізниця також зазнала втрат: пасажиропотік скоротився з 47,3 млн осіб у 2018 році до 16,7 млн у 2020 році. Проте різке падіння пом'якшили перші два місяці 2020 року, коли залізничні перевезення ще працювали у штатному режимі. У 2021 році подорожі були можливі лише за наявності COVID-тесту.

Отже, Пандемія COVID-19 спричинила глибоку кризу туристичної інфраструктури України. Вона різко скоротила обсяги туристичних перевезень, знизила прибутки, призвела до призупинення діяльності численних турпідприємств і завдала значної шкоди економіці. У відповідь галузь активізувала альтернативні формати — зокрема розвиток внутрішнього туризму, екотуризму та овертуризму. Також упроваджено інструменти, що дали змогу поновити міжнародні подорожі, зокрема тестування для перетину кордону.

2.3 Вплив війни на внутрішній та міжнародний туризм в Україні

Лютий 2022 року став суттєвим викликом для громадян України та для функціонування багатьох сфер економіки. Повномасштабне вторгнення Росії, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, призвело до масових руйнувань інфраструктури: житлових будинків, культурних об'єктів, пам'яток, а також завдало значної шкоди екології. У перші дні конфлікту мільйони українців виїхали за кордон, рятуючись від наслідків війни.

Таблиця 2.3

Кількість фактів перетину державного кордону України на в'їзд іноземців та осіб без громадянства в Україну і виїзд громадян України закордон

Рік	В'їзд іноземців та осіб без громадянства в Україну	Виїзд громадян України за кордон	Сальдо
2020	3382097	11251406	-7869309
2021	4271991	14726250	-10454259
2022	2307156	15538488	-13231332
2023	1642092	14175339	-12533247
2024	311262	2541705	-2230443

Джерело: створено автором за матеріалами [8]

Внаслідок вторгнення близько 15,5 млн українців залишили країну. Це одне з найбільших переміщень населення в історії України з часу Другої світової війни. Станом на кінець 2024 року, за даними, 4,3 млн українців зареєстровані як біженці у світі, при чому 2,5 млн — в Європі, а в самій Україні статус ВПО мають 4,9 млн осіб, з яких багато не можуть повернутися додому. Частину переселенців розміщують у туристичних об'єктах — готелях, рекреаційних закладах, гуртожитках, що раніше працювали на туристів.

Таблиця 2.4

Кількість переселенців за областями

Місто	Кількість переселенців
Донецька	532 140
Харківська	517 872
Дніпропетровська	452 784
Київ	415 376
Луганська	270 839
Київська	253 651
Запорізька	222 248
Одеська	217 542
Львівська	207 893
Полтавська	184 160
Вінницька	145 880
Черкаська	136 572
Закарпатська	126 265
Миколаївська	123 978
Хмельницька	121 561
Івано-Франківська	112 876
Сумська	93 140
Житомирська	84 644

Джерело: складено автором

Війна завдала великої шкоди туристичній інфраструктурі, особливо на сході України. В історичних містах, культурних центрах і пам'ятках спостерігаються значні руйнування. Еколого-економічні збитки також суттєві: за оцінками уряду, екологічний сектор втратив більше 6,4 млрд дол. США, а аграрний напрямок зазнав збитків у 7,4 млн дол. США.

Таблиця 2.5

Пошкодження та втрати туристичної інфраструктури України за областями
02.2022 - 02.2024 рр.

Черкаська	4.6	41.3
Чернігівська	96.7	72.1
Чернівецька	1.1	5.7
Дніпропетровська	63.1	379.4
Донецька	414.4	172.1
Івано-Франківська	1.7	14.9
Харківська	809.9	1,017.5
Херсонська	87.3	59.8
Хмельницька	5.3	11.0
Кіровоградська	1.9	9.4
м. Київ	54.9	7,340.7
Київська	118.6	155.4
Луганська	242.5	70.7
Львівська	7.8	528.4
Миколаївська	177.1	75.3
Сумська	1.4	3.4
Рівненська	86,6	38.8
Тернопільська	1.3	7.4
Вінницька	16.0	143.4
Волинська	1.3	7.5
Закарпатська	1.3	10.2
Запорізька	138.1	122.6
Житомирська	17.4	28.7
По всій країні	143.0	4,608.2
Всього	2,630.8	15,160.9

Джерело: побудовано автором за матеріалами [29]

Станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість виявлених пошкоджених активів в Україні внаслідок війни оцінюється у 524 млрд дол. США. Збитки розподіляються так:

- історичні міста, будівлі та об'єкти культурної спадщини — ~1,7 млрд дол.;
- колекції, музеї, сховища — ~143 млн дол.;
- креативні індустрії, майстерні — 150 млн дол.;
- туристичні об'єкти — ~650 млн дол.;
- житловий фонд — 84 млрд дол.;
- транспорт — 78 млрд дол.;
- сільське господарство — 55 млрд дол.;
- енергетика й видобувні галузі — 65 млрд дол.

Найбільше постраждали: Харківська область (30 % від усього обсягу пошкоджень), Донецька (16 %) і Луганська (9 %). У цілому втрати доходів у сфері культури, туризму та креативної індустрії оцінюються в 15,2 млрд дол., з яких 3,2 млрд дол. припадає саме на туризм.

Через війну значно скоротився туристичний попит. Багато готелів, ресторанів та інших закладів або закрилися, або працюють лише частково. Туристичний сектор не лише перестав приносити значні прибутки — він зазнав суттєвих збитків.

Таблиця 2.6

Кількість зареєстрованих туристичних підприємств на території України
станом на 2022 рік

Рік	2020	2021	2022	2023
Туроператори	452	1141	716	2672
Турагенти	3415	8751	6761	1200
Колективні засоби розміщення (КЗР)	4523	8127	6275	4850

У 2022 році кількість туристичних підприємств різко зменшилась — туроператорів стало значно менше, турагентств і засобів розміщення теж. Проте

навіть в таких умовах багато об'єктів змінили профіль: частина готелів і хостелів стали прихистком для ВПО, підприємці перекваліфікувались, займаючись гуманітарною або волонтерською діяльністю, а наприкінці року галузь почала поступово оживати. У першому півріччі 2024 року активність продовжила відновлюватися: кількість зареєстрованих ФОПів у туристичному сегменті зростає майже на 20 %.

Таблиця 2.7

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2021–2022 роки [27]

Клас економічної діяльності	Код за КВЕ Д	Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств 2021	Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств 2022
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення	55.10	- 22,5	- 44,3
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.10	2,1	-14,3
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	68.20	8,6	-27,6
Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів	77.11	31,2	-13,6
Діяльність туристичних агентств	79.11	5,9	-7,0
Діяльність туристичних операторів	79.12	4,9	
Надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	79.90	-2,5	-9,9
Функціонування музеїв	91.02	2,0	7,8
Функціонування ботанічних садів, зоопарків і природних заповідників	91.04	5,8	- 32,7

Фінансова рентабельність залишається серйозною проблемою: у 2022 році готелі та засоби тимчасового проживання зазнали значних збитків (до $-44,3\%$). Також збитковими виявилися такі напрямки, як діяльність у ботанічних садах і заповідниках, оренда нерухомості, діяльність туристичних операторів і агентств. Основною причиною — масовий виїзд населення, низький показник в'їзного туризму та високий рівень невизначеності.

За підсумками 2022 року туристичний збір (податок) в Україні склав 186,43 млн грн, що на $\sim 24\%$ менше, ніж у 2021-му. Найбільше падіння спостерігалось в зонах активних бойових дій: Херсонська (-95%), Миколаївська (-90%), Донецька (-83%), Луганська (-80%). Рекордсменом серед областей України по збору від туризму за 2022 рік є Львівська область 41430127,37, склавши $0,68\%$ від надходжень до бюджету.

Таблиця 2.8

Туристичний збір України

Область, місто	туристичний збір за 2021, млн грн.	туристичний збір за 2022, млн грн.	туристичний збір за 2023, млн грн.
Херсонська	58,7	10,4	1,7
Луганська	9,2	1,9	0,5
Сумська	11,4	7,3	9,8
Донецька	59,6	18,8	8,8
Миколаївська	45,9	14,3	21,7
Чернігівська	18,6	11,3	10,8
Житомирська	14,1	9,0	14,5
Запорізька	98,6	26,2	15,2
Харківська	104,8	38,9	49,6
Одеська	210,8	87,6	98,8
Київська	125,4	163,9	239,0
Дніпропетровська	98,4	69,5	98,1
м. Київ	773,9	415,2	499,3

Джерело: складено автором за даними [17]

Отже, у таблиці представлені податкові надходження від туристичного сектору в різних регіонах за останні роки. Зростання податків за 2021 рік,

порівняно з 2022 роком, відзначається в столиці та в 18 областях України. Однак, порівняно з 2021 роком, зростання спостерігається лише в 13 регіонах країни. З капіталу до бюджету минулого року було отримано 499 291 000 грн, порівняно з 415 203 000 грн у 2022 році. За рік до повномасштабного вторгнення в 2021 році сума податкових надходжень з Києва була значно вищою - 773 902 000 грн.



Рис. 2.13 Аналіз динаміки податкових надходжень

Джерело: складено автором [51]

Найвідчутніше падіння податкових надходжень від туристичної діяльності спостерігалось у чотирьох областях України, що опинилися в зоні активних бойових дій. У Херсонській області зменшення сягнуло 84%, у Луганській — 74%, у Донецькій — 53%, а в Запорізькій — 42%. Водночас у більш безпечних регіонах Заходу України внутрішній туризм поступово почав відновлюватися. У 2023 році найбільше туристів привабили Чернівецька, Львівська та Закарпатська області.

Переважна частина мандрівників орієнтується на оздоровчий відпочинок — санаторії та інші оздоровчі заклади, де можна відчути себе у відносній безпеці й відновити емоційний стан подалі від вибухів та повітряних тривог.

Також змінилися поведінкові моделі туристів: зросла популярність індивідуальних подорожей та поїздок невеликими сімейними групами, тоді як організовані групові тури суттєво втратили актуальність.

Для готелів та інших засобів розміщення сьогодні визначальними критеріями вибору стали наявність електропостачання, води, стабільного зв'язку та облаштованого укриття.

Крім того, українці частіше бронюють поїздки в останній момент — буквально «на завтра», оскільки за умов повномасштабної війни довгострокове планування подорожей залишається практично неможливим.

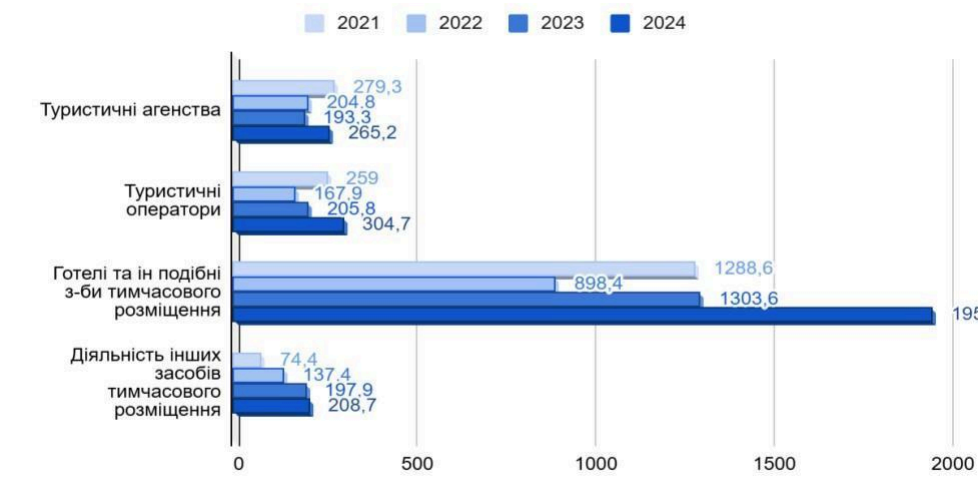


Рис. 2.14 Динаміка податкових надходжень спланиваних суб'єктами індустрії гостинності

Аналіз структури податкових надходжень, які сплачені суб'єктами індустрії гостинності (рис. 2) свідчить, що основний відсоток при - ходиться на діяльність закладів розміщення (66,5% у 2024 році, що на 8,8 в.п. більше рівня 2021 року). Що стосується інших суб'єктів індустрії гостинності, то відсоток податкових надходжень в структурі коливається від 6,0% до 10,0%

Однак є й позитивні сигнали у 2025 році. За перше півріччя туристичний сектор сплатив до бюджету 1,613 млрд грн податків — на 29 % більше, ніж у першому півріччі 2024 року.

Місцеві бюджети за той самий період отримали 142,6 млн грн туристичного податку, що на 33,2 % більше, ніж у I півріччі 2024 року.

Більше ніж 43 % цих надходжень припали на бюджети Києва (34,8 млн грн) та Львівської області (26,6 млн грн).

У першій половині 2025 року 55 % туристичного податку заплатили великі готелі та інші засоби житла, а решта — апартаменти, гостьові будинки.

Збільшення надходжень з туристичного податку частково пов'язане зі зростанням кількості платників: до середини 2025 року в галузі зареєстровано понад 14 500 суб'єктів, що на 5 % більше, ніж роком раніше.

Крім того, податкові надходження з готельного бізнесу виросли: у першому кварталі 2025 року готелі сплатили в бюджет 565,9 млн грн, що на 43 % більше, ніж за той же період 2024 року.

Аналітики також відзначають, що доходи від туристичної податкової бази у 2025 році перевищили довоєнні показники: за перший квартал — на 27 % більше, ніж у першому кварталі 2021 року.

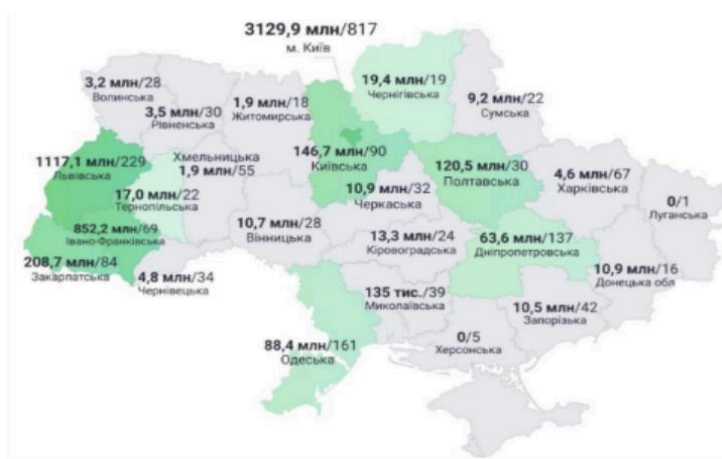


Рис. 2.15 Чистий дохід компаній у секторі туризму за I півріччя 2024 року

Джерело: складено автором за матеріалами [22]

Станом на 2024 рік 3,1 млрд грн/817 складає чистий дохід компаній сектору кількість компаній у секторі з не нульовим доходом вплинула не тільки на туристичну галузь України, а й на ситуацію в Європі.

Отже, попри величезні руйнування та складну ситуацію через війну, туристична індустрія України демонструє ознаки поступового відновлення —

завдяки внутрішньому туризму, зростанню податкової дисципліни й нарощенню числа бізнес-платників.

З початком повномасштабного вторгнення на територію України туристичні потоки суттєво скоротилися, особливо з боку сусідніх держав (див. рис. 2.8).

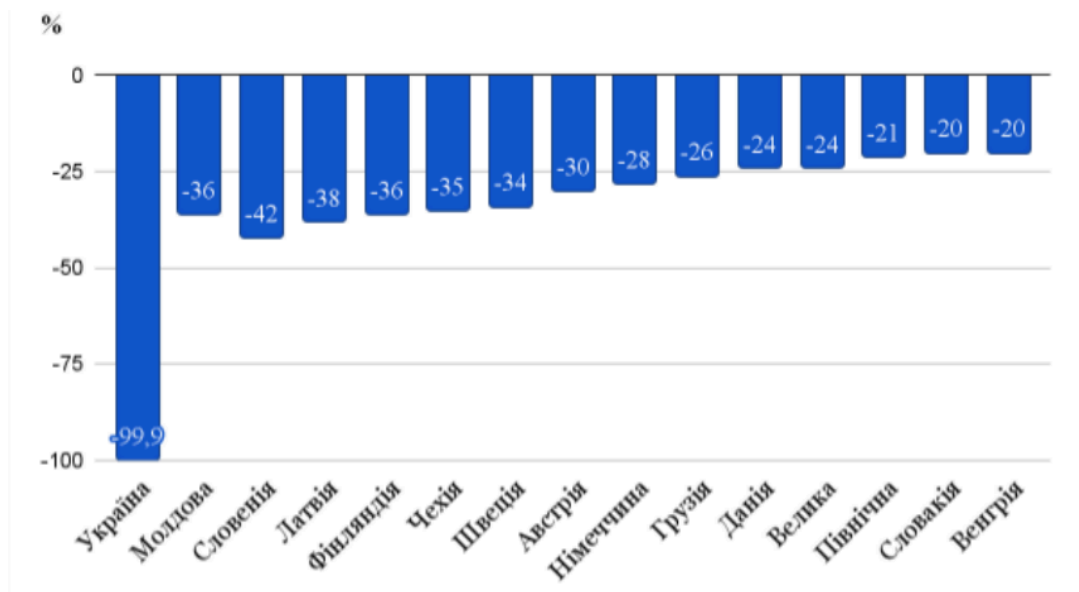


Рис. 2.16 Країни Європи з найбільшим скороченням кількості рейсів 24 лютого – 11 травня 2022 р. (зміна у %) порівняно з 2019 р. [2]

За інформацією ЮНВТО, найбільше падіння туристичних потоків зафіксовано в Молдові, Словенії, Латвії, Фінляндії та Чехії. Основним чинником стало масове припинення авіасполучення.

У 2019 році витрати громадян Росії на закордонні поїздки становили 36 млрд дол. США, тоді як українців — 8,5 млрд доларів. У 2020 році ці показники знизилися відповідно до 9,1 млрд та 4,7 млрд доларів.

Сукупно Росія та Україна у 2020 році формували близько 3% глобальних витрат на міжнародний туризм. На їхню територію припадало приблизно 4% усіх туристичних прибуттів у Європі, проте лише 1% доходів Європи від міжнародного туризму. Обидва ринки залишаються значущими для сусідніх країн, а також для популярних європейських морських і курортних напрямів.



Рис. 2.17 Динаміка показників прибуття туристів до Європи 2019 та 2022 рр.
Джерело: створено автором за матеріалами [2]

Порівняння показників 2022 року з доковідним періодом свідчить про суттєве скорочення туристичних прибуттів до європейських країн.

Найвагоміший вплив на туристичні потоки в Європі у період січень–серпень 2022 року мала війна проти України. У 2022 році рівень туристичних візитів залишався нижчим за показники 2019 року, що пояснюється низкою факторів, пов'язаних із безпековою ситуацією (див. рис. 2.10).

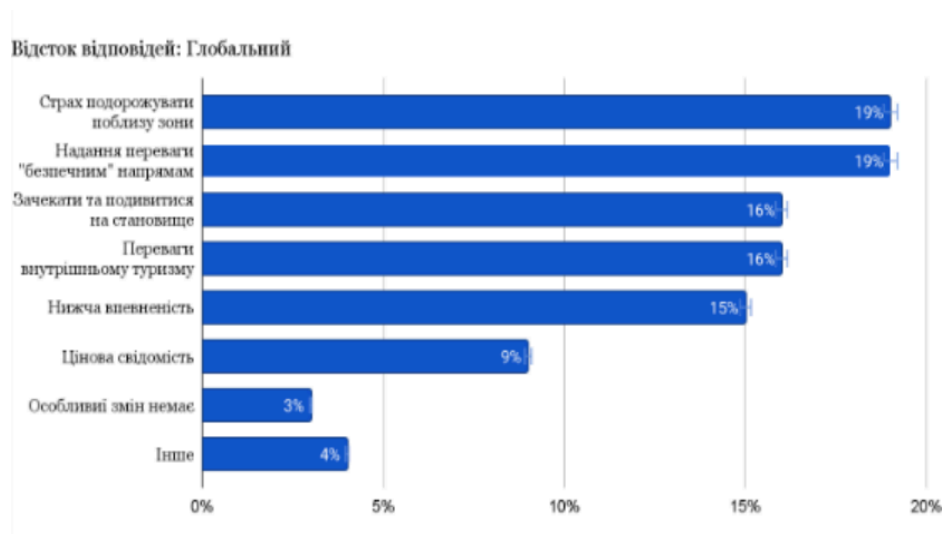


Рис. 2.18 Ставлення до подорожей в Україні під час воєнного стану [2]

Туристи, як правило, уникали відвідування країн, де тривають активні бойові дії, навіть якщо вони зосереджені на окремій території. Переважна більшість мандрівників відмовлялася від поїздок в Україну та прикордонні регіони через побоювання за власну безпеку та надання переваги стабільним і мирним напрямам.

Підсумовуючи наведені дані, можна зробити висновок, що доки держава не зможе гарантувати повний контроль над ситуацією та безпеку на своїй території, повне відновлення туристичного потоку в Україні залишатиметься неможливим. Основними чинниками, що стримують розвиток туристичної індустрії, є:

- значне скорочення в'їзного туризму через закриття повітряного простору;
- руйнування об'єктів туристичної інфраструктури (музеїв, театрів, пам'яток архітектури тощо);
- припинення діяльності туристичних підприємств;
- відтік інвестицій з українського туристичного ринку.

Тож, розробляючи стратегію відновлення туристичної індустрії, важливо враховувати ключові проблеми, що виникли під час воєнних дій.



Рис. 2.19 Екологічні злочини, що впливають на туристичні ресурси

Джерело: [40]

На щастя, Україна, підтримана міжнародною спільнотою, вже наближається до перемоги, тому необхідно розпочинати підготовку до відновлення туристичної сфери. Світова практика показує, що після кризових

періодів туризм стає однією з найбільш прибуткових та швидкозростаючих галузей.

Досвід інших країн може бути корисним для України. Так, після війни Хорватія активно просувала свій природно-рекреаційний потенціал за підтримки державних структур, що забезпечило наплив туристів, адже сильними сторонами країни є велика кількість островів та мальовничі узбережжя.

Ізраїль, незважаючи на тривалу війну з Палестиною, зумів зберегти туристичну привабливість, зокрема завдяки розвитку медичного та паломницького туризму, що сприяло швидкому відновленню доходів туристичного сектору.

Франція демонструє приклад залучення не лише органів влади, а й громадських та професійних організацій, підприємців, що значно пришвидшує відновлення галузі. Виходячи з досвіду інших країн, необхідним є розробити SWOT - аналіз туристичної сфери за сучасними реаліями.

Таблиця 2.9

SWOT - аналіз туристичної сфери м. Харків

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Унікальний туристичний потенціал 2. Висока культурна та історична спадщина 3. Формування бренду «Смілива країна» 4. Активний розвиток внутрішнього туризму 5. Зростання популярності гастрономічного та подієвого туризму 6. Гнучкість малого бізнесу 7. Підтримка з боку європейських партнерів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень безпекових ризиків 2. Зруйнована та пошкоджена інфраструктура 3. Закритий авіапростір та складність міжнародної логістики 4. Падіння туристичного потоку з-за кордону 5. Недостатня промоція безпечних регіонів у світі 6. Нестача кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію 7. Відсутність єдиного стратегічного центру управління туризмом у кризових умовах 8. Неповні або застарілі статистичні дані через війну.
Можливості	Загрози

1. Післявоєнна відбудова та нове стратегічне планування туристичної сфери	1. Тривала війна та невизначеність її завершення. 2. Можливе погіршення економічної ситуації, інфляція та низька купівельна спроможність населення.
2. Інтеграція в ЄС	
3. Розвиток цифрових платформ для бронювання, віртуальних турів, туристичної аналітики.	3. Міграція населення та виїзд значної частини молоді працівників сфери туризму за кордон.
4. Інвестиції у відбудову туристичних дестинацій за підтримки міжнародних фондів	4. Екологічні загрози
5. Посилення бренду України як країни сили, культури, свободи	5. Зміна світових туристичних трендів та конкуренція з країнами ЄС
	6. Ризик невдалого стратегічного планування відбудови через корупцію або нестачу ресурсів.

Джерело: створено автором

Отже, SWOT-аналіз свідчить, що розвиток туризму в Україні у 2025 році повністю залежить від двох домінантних чинників:

- 1) безпекова ситуація;
- 2) здатність держави й бізнесу використати можливості міжнародної відбудови.

Попри значні ризики, туристичний сектор має потенціал стати драйвером економічного відновлення країни після війни. Уже сьогодні Україна може інвестувати у:

- створення сучасної туристичної інфраструктури,
- цифрові платформи управління та маркетингу,
- розвиток внутрішнього туризму як стабільної основи галузі, – формування нового іміджу України у світі.

Отже, сучасні умови розвитку туризму в Україні формуються під сильним впливом війни, що зумовлює структуру SWOT-аналізу домінування зовнішніх загроз і слабких сторін. Проте внутрішній потенціал і зовнішні можливості залишаються надзвичайно значущими для побудови післявоєнної стратегії.

Україна зберігає значні туристичні ресурси, які можуть стати основою для швидкого відновлення після війни. Різноманітність природних зон, унікальні культурні пам'ятки та сильний національний бренд можуть бути синхронізовані з можливостями ЄС та міжнародними фондами. Це відкриває шлях до:

- створення нової моделі туристичного ринку;

- впровадження інноваційних продуктів (екотури, реабілітаційний відпочинок, подієвий туризм);
- формування конкурентного туристичного образу країни в Європі.

Особливе значення для відновлення туризму мають природні та культурні ресурси України. Незважаючи на війну, їхня структура залишилась незмінною, а в багатьох регіонах потенціал навіть зріс через переорієнтацію туристичної пропозиції. З метою порівняння можливостей розвитку після війни доцільно розглядати туристичні ресурси країни за макрорегіональним принципом.

Таблиця 2.10

Туристичні ресурси України за макрорегіонами

Макрорегіон	Основні міста	Основні види туризму регіону	Основні туристичні об'єкти
Карпати	Івано-Франківськ, Львів, Яремче, Буковель	Гірськолижний, екологічний, рекреаційний, пригодницький, культурнопізнавальний	Говерла, Буковель, Яремче, Карпатський національний природний парк, старовинні церкви, музеї, водоспади
Поділля	Кам'янець-Подільський, Хмельницький, Вінниця	Культурно-пізнавальний, подієвий, гастрономічний, етнографічний	Кам'янець-Подільська фортеця, Вінницькі фонтани, старовинні палаци, історичні музеї
Полісся	Житомир, Рівне, Чернігів	Екотуризм, рекреаційний, лісовий, водний	Шацькі озера, Поліський природний заповідник, лісові масиви, річка Прип'ять
Слобожанщина	Харків, Суми, Лозова, Ізюм	Міський, культурнопізнавальний, діловий, промисловий	Історичний центр Харкова, музеї, театри, Шарівський палацово-парковий комплекс, Сіверський Донець, лісопарки
Причорномор'я	Одеса, Миколаїв, Херсон, Бердянськ	Курортний, рекреаційний, морський, спортивний, подієвий	Чорноморське узбережжя, курорти Залізний Порт, Санаторії, Одеські катакомби, історичні пам'ятки портових міст

Складено автором

Проведений аналіз показує, що туристичний потенціал України є нерівномірно розподіленим, але кожен макрорегіон має чітко окреслені конкурентні переваги. Карпати залишаються найбільш розвиненим і впізнаваним туристичним регіоном завдяки поєднанню природних ресурсів, курортної інфраструктури та стабільного попиту. Поділля характеризується сильним історико-культурним ядром і перспективами для розвитку подієвого та гастрономічного туризму, хоча потребує активнішого оновлення інфраструктури. Полісся має один із найвищих потенціалів екотуризму, проте цей ринок залишається недорозвиненим через недостатню промоцію та низьку транспортну доступність. Слобожанщина вирізняється потужним науковоосвітнім центром та потенціалом для розвитку міського, промислового та культурно-пізнавального туризму. водночас регіон найбільше постраждав від війни, що потребує комплексних програм відновлення. Причорномор'я демонструє традиційно високий потенціал курортного туризму, але через воєнні події різко втратило туристичний потік і потребує стратегічного переосмислення моделі розвитку після завершення конфлікту.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану туристичної сфери України в умовах глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Оцінено динаміку туристичних потоків, доходів галузі, діяльності туристичних підприємств та змін у структурі попиту. Виявлено значні втрати туристичної інфраструктури, зростання рівня внутрішньої міграції, скорочення робочих місць та зниження інвестиційної активності. Показано, що війна завдала туристичній галузі значно глибших та довготриваліших збитків, ніж пандемія. Аналіз підтверджує нагальну потребу у розробленні цілісної стратегії відновлення туризму.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ

3.1 Перспективи відновлення туристичної діяльності в Україні в післякризовий період

Сьогодні туризм в Україні переживає надзвичайно складний етап. Насамперед через постійні руйнування інфраструктури та природних об'єктів, спричинені військовими діями. Реалії війни демонструють масштабні соціально-економічні та екологічні наслідки: зруйновані населені пункти, пошкоджені дороги, мости та заклади громадського користування, цивільні об'єкти перетворюються на оборонні споруди, залишки снарядів та техніки, численні людські втрати. Окремі унікальні природні і рекреаційні зони, наприклад, заповідник Асканія-Нова чи Кінбурнська коса, частково або повністю зруйновані або перебувають під тимчасовою окупацією. Проте туризм демонструє здатність адаптуватися до нових умов.

Особливо перспективним є розвиток внутрішнього туризму, який уже зараз демонструє зростання попиту в безпечних регіонах.

Наявні слабкі місця - зруйнована інфраструктура, брак кадрів, відсутність єдиного центру координації, що можуть бути перетворені на точки розвитку.

Можливості міжнародної підтримки дозволяють:

- модернізувати логістику;
- створити національну систему кризового управління туризмом;

- підвищити стандарти якості послуг відповідно до ЄС.

Також важливо використати можливості цифровізації для вирішення проблем доступності статистики та контролю якості.

Сильні сторони України можуть нівелюватися тривалими бойовими діями. Культурні пам'ятки, природні об'єкти і рекреаційні зони здатні опинитися під загрозою знищення. Тому в стратегічному плануванні туризму важливо:

- посилювати охорону культурної спадщини;
- створювати цифрові реєстри об'єктів;
- впроваджувати програми відновлення зруйнованих дестинацій.

Україна може використати увагу світу для збереження свого культурного й природного потенціалу.

Поєднання слабких сторін із зовнішніми загрозами формує найнебезпечнішу зону для туристичного сектору.

Основні ризики:

- низький рівень інвестицій через війну;
- невизначеність відновлення авіасполучення;
- економічний тиск на населення.

Ця група факторів вказує на необхідність термінового створення системи ризик-менеджменту в туризмі, яку ви вже згадували у своїй роботі. Також важливо розвивати антикризове управління і регіональні плани адаптації.

Виходячи з цього, для України оптимальним шляхом відродження туристичної індустрії є зосередження на розвитку сильних сторін і популярних напрямів сталого туризму, що поєднують природні ресурси та оздоровчу, рекреаційну діяльність. У нинішніх умовах сталий туризм стикається з низкою проблем: з нестачею висококваліфікованих кадрів, неадаптованим до сучасних умов законодавством, складною логістикою, необхідністю створення та просування нових туристичних локацій тощо.

Станом на 2024–початок 2025 року в Україні спостерігається стійке зростання внутрішнього туризму. Це пов'язано зі збільшенням мобільності населення всередині країни, потребою у психологічному відпочинку, розвитком безпечних маршрутів та адаптованої інфраструктури. Після завершення війни очікується відновлення не лише внутрішніх, але й в'їзних потоків, адже країна має значний ресурсний, культурний і природний потенціал, який у мирний час привертає увагу міжнародних туристів.

До ключових факторів, які визначатимуть відновлення туризму, належать:

- стан транспортної та туристичної інфраструктури;
- рівень безпеки у регіонах;
- можливості для відновлення приватного бізнесу;
- інвестиційна привабливість територій;
- державна політика у сфері брендингу країни; – міжнародний досвід післявоєнного розвитку.

За оцінками експертів, попит на подорожі Україною після війни буде формуватися у двох напрямках: масовий внутрішній туризм та інтерес іноземних туристів до культурно-історичної спадщини, природи, гастрономії та меморіального туризму. Це створює можливість для відродження регіональних туристичних центрів та розвитку нових кластерів.

Загалом регіональна структура туризму в Україні залишається асиметричною, але саме це створює можливість для диверсифікації й унікальної спеціалізації кожної області. Розвиток туризму в післявоєнний період має спиратися на чітке визначення пріоритетів для кожного регіону, створення нових туристичних продуктів і підвищення рівня сервісу.

Вважається, що туристичні тренди в післявоєнній Україні включатимуть:

- зростання потреби в рекреаційному туризмі (відпочинок і відновлення сил біля моря або в лісі і т.д.)
- зростання популярності релакс-турів, які допоможуть відновити психіку людей, поранених та виснажених морально та фізично від війни;

- зростання інтересу до традицій, до поїздок у рідні, знайомі місця;
 - проведення вихідних на природі (екотуризм), гончарство, розпис писанок, агротуризм тощо

Після завершення бойових дій важливим є розширення спектра туристичних продуктів. Медичний та реабілітаційний туризм може розвиватися на базі санаторіїв, мінеральних джерел та лікувальної глини. Освітній туризм передбачає залучення іноземних студентів і груп для участі у навчальних та наукових програмах. Також з'являється можливість для розвитку воєнного і темного туризму, який включає музеї, меморіали та історичні маршрути, створені для збереження пам'яті та просвіти. Культурнопізнавальний та гастрономічний туризм, своєю чергою, акцентує увагу на палацово-паркових комплексах, традиційних ремеслах і національній кухні, що дозволяє демонструвати унікальність українських регіонів.

Ще у 2019 році було опубліковано ідеї незвичних атракцій, що можуть принести прибуток. Одна із них – це канатна дорога на Говерлу. Карпати славляться своєю мальовничою природою, за якою хотілося б спостерігати з висоти пташиного польоту. Непоганою ідеєю є оснащення готель-музею у палаці або замку. Нині в Європі таким досвідом не вразиш, проте в Україні є багато історичних споруд, приречені на руйнацію. В Україні немає гастрономічних ресторанів, що є зовсім незрозумілим, адже країна має дуже смачну національну кухню.

Післявоєнне відновлення багато чого принесе у туристичну індустрію. Велика кількість пам'яток вже не підлягає реставрації, вони зникли назавжди, проте з'являться і нові об'єкти історичної пам'яті. Тому важливим аспектом післявоєнного розвитку туризму є збереження та адаптація культурної спадщини. Реставрація пам'яток, створення цифрових архівів і залучення місцевих громад до процесу збереження культурних об'єктів формують основу для сталого культурного туризму. Поряд із цим екологічна стійкість залишається ключовим принципом — контроль за навантаженням на природні зони та

розвиток екотуризму допоможуть поєднувати відновлення туристичної діяльності з охороною довкілля.

У післявоєнний період одним із ключових завдань розвитку туристичної галузі стане відновлення інфраструктури та транспортних сполучень. Якісні дороги, модернізовані аеропорти та залізничні вокзали забезпечать зручний доступ до основних туристичних регіонів і створять умови для безпечного пересування туристів. Окрему увагу слід приділяти організації безпечних маршрутів і позначенню потенційно небезпечних зон, що дозволить підвищити рівень довіри до внутрішнього та міжнародного туризму.

Одним із ключових напрямів розвитку туризму сьогодні є перехід до оновленої бізнес-моделі, заснованої на сучасних технологіях та інноваціях. Такий підхід дає змогу зміцнити позиції України на туристичному ринку та зробити галузь більш конкурентною.

Цифрові зміни можуть охоплювати запровадження мобільних сервісів для туристів, використання технологій віртуальної реальності для презентації віддалених локацій, а також активне застосування онлайн-платформ для бронювання й організації подорожей. Реалізація подібних рішень потребує інвестицій, а також підготовки кваліфікованих фахівців, тому важливим завданням є створення програм професійного розвитку для працівників сфери.

Щоб підвищити конкурентоспроможність туристичної індустрії, необхідно активно впроваджувати сучасні технології, а соціальні мережі варто використовувати як ефективний інструмент комунікації з аудиторією та просування туристичних продуктів.

Одним із пріоритетів є інвестиційна підтримка і залучення фінансування, як внутрішнього, так і міжнародного. Створення фондів реконструкції, розвиток публічно-приватних партнерств і грантових програм дозволить відновити критично важливу інфраструктуру і підтримати місцевий бізнес. Паралельно важливою є підготовка кваліфікованих кадрів для туристичної галузі: навчальні програми для гідів, готельєрів, маркетологів та працівників розважальних і

культурних об'єктів забезпечать високу якість обслуговування і сприятимуть стабільному розвитку регіонів.

Нарешті, важливою складовою є міжрегіональна та міжнародна співпраця. Створення трансрегіональних маршрутів, спільні проекти з сусідніми країнами та участь у європейських програмах розвитку туризму дозволять не тільки відновити міжнародний потік туристів, а й підвищити конкурентоспроможність України на світовому туристичному ринку.

Проте, сучасний досвід свідчить про неможливість реалізації всіх вищезазначених напрямків розвитку туризму, якщо в країні не буде створено ефективну систему забезпечення безпеки туристів, надання якісних та доступних послуг, питання, пов'язані з екологічною безпекою територій, збереженням культурної спадщини з дотриманням стандартів якісного укриття, зміни у підході до містобудування та планів евакуації людей та цінностей.

Проте ніхто не може напевно передбачити, скільки триватиме війна та якими будуть масштаби подальших руйнувань. Тривала стагнація туристичної галузі ризикує призвести до ослаблення національного туристичного бренду й закріплення за Україною іміджу країни з підвищеною небезпекою для відвідувачів. Саме тому перехід до моделі сталого туризму потрібно починати вже зараз, передусім у регіонах, що зазнали найменших втрат від бойових дій.

Варто зазначити, що доки тривають бойові дії, розвиток туристичної сфери залишається обмеженим, особливо на сході та півдні країни. Головна причина — безпосередня близькість цих територій до прифронтових зон, що робить їх менш привабливими та безпечними для туристів.

Водночас війна – це не лише застійний фактор, а й специфічний інструмент, який відкриває багато можливостей. І сьогодні вже можна спостерігати певні зміни, адже значно збільшилася кількість туристів, які приїздили в Україну навіть під час війни, щоб на власні очі побачити неповторність української культури та краю.

Тож, незважаючи на масштабність цих фактів, не варто відкидати перспективи перетворення їх на один із ресурсів післявоєнного відновлення України, інтеграції в туристичну галузь як військово-туристичний продукт та історико-культурну спадщину.

Військовий туризм може бути вагомим джерелом поповнення державного та місцевих бюджетів та розвитку економіки в цілому. Україна останнім часом стала значно відомою у світі, що значно збільшило кількість охочих її відвідати. Крім того, іноземці завжди виявляли значний інтерес до радянської військової історії (техніка, зброя, предмети, музеї тощо) і багато таких історичних пам'яток знаходяться в Україні.

Якщо раніше іноземці їздили переважно до Києва, то сьогодні значна їх кількість їде в інші регіони України. Тож туризм може стати справжньою опорою післявоєнного відродження України. А згідно зі звітом Державного агентства розвитку туризму, туристична галузь вже почала відновлюватися з початку повномасштабного вторгнення і лише за 9 місяців 2023 року принесла до державного бюджету майже 2 млрд грн.

Військовий туризм - це вид туризму, метою якого є відвідування місцевості пов'язаною з військовими діями, а саме : оборонні споруди, полі битв, військово-історичні об'єкти, меморіальні комплекси та музеї. Особливо меморіальні комплекси є місцем вшанування пам'яті героїв та цивільних людей, які є згадкою масових жорстоких вбивств.

Країна має великий потенціал для військового туризму. В Україні вже існують такі об'єкти. Наприклад, унікальний бункер у колишньому місці знаходження Гімлера «Гегевальд» під Житомиром, місцезнаходження Гітлера «Вервольфа» під Вінницею. На території Закарпаття функціонує шість військових ліній оборони. Крім того існують гарматні поля, протитанкові споруди та навіть воєнний госпіталь. Досить популярним є в Україні музей ракетних військ у м. Первомайськ Миколаївської області.

Крім того, військовий туризм передбачає відвідання військових частин, морських бойових кораблів, підводних човнів.

У післявоєнний період довгий час буде користуватися попитом темний туризм. Поштовхом ідеї темного туризму стали міста Гостомель, Буча, Ірпінь, Маріуполь, Бахмут, Ізюм, Чорнобаївка та інші повністю зруйновані міста або їх райони, які вже відвідали світові лідери, серед яких президенти країн Європи та зірки світового масштабу. Уже в період війни у людей різних країн є цікавість до цих історичних місць. Метою таких турів є донесення правди до світу про трагічні події війни в Україні.

Згідно думки науковців, такий вид туризму буде користуватися попитом і в результаті буде збільшення надходжень до держбюджету країни від туризму. Цей висновок додатково підтверджує, що геополітичні ризики впливають на туристичний попит і розвиток військового туризму в Україні буде успішним. Хоча така тенденція має короткостроковий характер.

Таким чином, поєднання безпеки, відновлення інфраструктури, розвитку кластерів, цифрових технологій, культурного та екологічного туризму формує комплексну стратегію стійкого відновлення і перспективного розвитку туристичної галузі в Україні.

Для подальшого розвитку туризму необхідно виконати низку важливих завдань. Передусім слід розробити чіткий план стратегічного розвитку галузі та створити окремий підрозділ фахівців, які б були підготовлені до оцінювання ризиків у туристичному секторі. Також варто сформувати антикризові групи за участі представників органів влади та туристичного бізнесу, а до загальної стратегії відновлення туризму включити й туристичні підприємства. Окрему увагу потрібно приділити створенню нових туристичних продуктів — це сприятиме тіснішій взаємодії між державними інституціями, приватними компаніями та громадськими об'єднаннями, що позитивно вплине й на інші галузі, пов'язані з туризмом.

Упровадження всіх цих заходів вимагає залучення різних фінансових ресурсів, зокрема й туристичного збору, який забезпечує надходження до місцевих бюджетів. Потенційно ці кошти можуть використовуватися органами місцевого самоврядування для благоустрою, оновлення туристичної інфраструктури та інших напрямів локального економічного розвитку, що сприятиме зміцненню економічної безпеки громад.

Важливо, щоб у розробці та реалізації стратегічного плану брали участь не лише державні, регіональні чи місцеві органи влади, а й громадськість. Співпраця з територіальними громадами стане підтримкою для малого та середнього бізнесу, сприятиме створенню нових робочих місць і зміцненню економічної активності, що особливо важливо в умовах воєнного часу.

Серед основних завдань розвитку внутрішнього туризму також варто виокремити:

- розроблення програм, що стимулюватимуть подорожі всередині країни та сприятимуть вихованню патріотизму, любові до рідного краю та поваги до історичної спадщини;
- узгоджену взаємодію всіх зацікавлених сторін — на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях — а також створення стратегії просування української культурної спадщини на європейському туристичному ринку.

Тож, основними можливостями для відродження туризму в Україні з новими технологіями є :

- формування нового іміджу для України як держави європейської спільноти;
- використання глобального інформаційного простору;
- розроблення інформаційно-комунікаційної стратегії, орієнтованої на міжнародний ринок туристичних послуг;
- забезпечення умов та розроблення механізмів залучення інвестицій у туристичну галузь країни;

– розроблення та впровадження цифрових технологій у сферу туристичного обслуговування.

Всі перелічені ключові завдання допоможуть підтримати та надалі розвивати туристично-рекреаційну сферу в Україні та збільшити обсяги внутрішнього туризму в державі. Слід акцентувати увагу на розвитку тих регіонів, які найменш постраждали під час війни, варто користуватися природними ресурсами, якими багатий Захід України (річки, озера, гори, ліси). Завдяки цьому можна сформувати певну цифровізовану базу даних, яка дозволить розвивати туризм в країні і під час воєнних дій та післявоєнного відновлення. Важливим напрямком відродження туристичної та економічної галузі загалом будуть воєнний та темний туризм.

Таким чином, ми приходимо до висновку, що розвиток сталого туризму в Україні під час війни – це питання нашого сьогодення, і розробляти та впроваджувати рекомендації для цього варто вже сьогодні, керуючись європейськими стандартами з орієнтацією на регіональний та міжнародний рівні.

3.2 Розробка стратегічної дорожньої карти відновлення туризму України у післявоєнний період

Повоєнне відновлення туризму в Україні потребує системного підходу, який поєднує інфраструктурні, соціально-економічні, інституційні та маркетингові інструменти. Туристична сфера зазнала значних втрат: руйнація інфраструктури, мінування територій, зменшення туристичного попиту, скорочення бізнесу та трудових ресурсів, зниження інвестиційної привабливості. Тому стратегічна дорожня карта визначає комплекс заходів, спрямованих на створення безпечного середовища, відновлення бізнесу,

розвиток сучасного туристичного продукту та зміцнення інституційної спроможності сектору.

• Пріоритет А. Відновлення туристичного середовища та інфраструктури

Відновлення туристичної діяльності неможливе без створення безпечних, доступних та якісних умов для пересування і відвідування DESTINAЦІЙ. Значна частина туристичної інфраструктури, природних територій і культурних об'єктів зазнали руйнувань під час війни. За даними різних інституцій, пошкоджено сотні об'єктів культури, туристичні центри, дороги, мости, заклади гостинності, рекреаційні зони. Крім того, масштабне мінування територій створює критичні бар'єри для безпеки туристів і функціонування бізнесу. Тому ключовим пріоритетом дорожньої карти є відновлення середовища туризму на всіх рівнях.

1. Безпека територій. Забруднення земель вибухонебезпечними предметами є одним з найбільших викликів післявоєнного періоду. За даними міжнародних організацій, значна частка природних зон, включно з національними парками, туристичними маршрутами та рекреаційними просторами, потребує розмінування. Відновлення туризму неможливе без комплексної програми очищення територій, сертифікації безпечних зон, маркування маршрутів та інформування туристів.

2. Транспортна і туристична інфраструктура. Пошкодження та варуйнування ключових інфраструктурних об'єктів — доріг, мостів, аеропортів, готелів, санаторіїв, туристично-інформаційних центрів — суттєво знижують можливості регіонів приймати туристів. Відновлення таких об'єктів потребує комплексного підходу, включно з інженерною експертизою, цифровими технологіями, адаптацією до стандартів доступності та сталого використання ресурсів.

3. Культурна спадщина. Туристична привабливість України значною мірою ґрунтується на унікальній культурній та історичній спадщині. Війна завдала значних втрат музеям, пам'яткам архітектури, історичним центрам,

заповідникам, об'єктам нематеріальної культурної спадщини. Відновлення цих об'єктів потребує участі держави, місцевих громад, міжнародних організацій (зокрема ЮНЕСКО), залучення експертів зі збереження культурних ресурсів та застосування сучасних реставраційних технологій.

Таблиця 3.1

Пріоритет А. Відновлення туристичного середовища та інфраструктури

Напрямок (мета)	Заходи	Виконавці	термін	КРІ
1. Безпека територій	1.1 Проведення комплексного розмінування природних територій та туристичних маршрутів	МВС, ДСНС, Міноборони	2025–2030	Площа очищених територій
	1.2 Створення безпечних сертифікованих туристичних зон	ОМС, ДАРТ		Кількість сертифікованих зон
	1.3 Розроблення та впровадження єдиних протоколів безпеки для туроператорів	ДАРТ ДСНС		
2. Інфраструктура	2.1 Визначення пріоритетності відновлення / реконструкції / модернізації об'єктів.	Мінінфраструктури, ОВА	2025–2035	Кількість відновлених об'єктів
	2.2 Реконструкція доріг, мостів, вокзалів, аеропортів			
	2.3 Відновлення ТПЦ, готелів, санаторіїв			
	2.4 Створення цифрових систем навігації і доступності			

	2.5 . Складання технічної документації щодо відбудови/реконструкції/ модернізації об'єктів туристичного інтересу, в тому числі - ремонт/реставрація фасадів будинків у центрах міст/туристичних зонах.			
3. Культурна спадщина	3.1 Реставрація пошкоджених музеїв і пам'яток	МКІП, ЮНЕСКО	2025– 2035	Частка відновлених об'єктів
	3.2 Відновлення музейних фондів, експозицій та архівів	ОМС, МКІП		
	Створення цифрових копій та 3D реконструкцій культурних об'єктів			

Складено автором

Пріоритет А формує основу всіх наступних напрямів туристичної політики. Без створення безпечного та якісного туристичного середовища неможливо забезпечити відновлення МСБ, розвиток туристичного продукту або ефективно просування дестинацій. Відбудова інфраструктури збільшує мобільність населення та сприяє розвитку внутрішнього туризму, тоді як реставрація культурної спадщини не лише відновлює культурну ідентичність, а й створює економічну цінність у вигляді туристичного потоку. Усі заходи пріоритету мають міжвідомчий характер і вимагають координації на національному та міжнародному рівнях.

• Пріоритет Б. Відновлення та модернізація туристичного бізнесу (МСБ)

Малий і середній бізнес є ключовим компонентом екосистеми туризму: готелі, ресторани, локальні туроператори, транспортні компанії, гіді та підприємства сфери дозвілля формують основу туристичного продукту на місцях. Війна спричинила значні економічні втрати для бізнесу, руйнування майна, скорочення персоналу та падіння внутрішнього попиту.

1. Доступ до фінансування є одним з ключових стримуючих факторів для повоєнного відновлення та розвитку МСБ, тому реалізація всіх поставлених в цій Дорожній карті завдань неможлива без реалізації саме цього завдання.

Можливі джерела фінансової допомоги українському бізнесу поділяються на дві основні категорії: внутрішні джерела – допомога, що надається зсередини післявоєнної країни з національного та місцевих бюджетів, і зовнішні джерела – джерела іноземного походження, наприклад, міжнародні фінансові установи (МВФ, СБ, ЄІБ та ін.),

2. Маркетинговий вплив: існує потреба у формуванні та зміцненні туристичного попиту, а значить – у масштабних маркетингових заходах: розроблення системи аналітики цільових ринків і адаптація туристичної пропозиції до їх вимог, формування іміджу, брендинг та ребрендинг країни та її регіонів, проведення тематичних кампаній, міжнародних івентів тощо. Підтримка в сфері маркетингу забезпечить малому бізнесу видимість на внутрішньому та міжнародному ринках.

3. Кадровий потенціал. Російська агресія спричинила безпрецедентну кризу на ринку праці, в тому числі – в секторі туризму та гостинності. Як наслідок, у секторі «Тимчасове розміщення» кількість зайнятих скоротилась на 27%, в секторі «Діяльність із забезпечення стравами та напоями» на 29%, в секторі «Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг з бронювання та пов'язана з цим діяльність» - на 31%.

Тож, незважаючи на істотне скорочення робочих місць і зростання безробіття упродовж 2022 р., роботодавці, які наймали працівників протягом року, вказують на дефіцит кадрів. Необхідність найму працівників протягом року в основному була зумовлена двома чинниками: масовим від'їздом працівників до більш безпечних регіонів або за кордон; загальною мобілізацією. Найбільш затребуваними професіями в секторі є офіціанти, бармени, кухарі, кухарі-кондитери, а також представники робочих професій – покоївки, електрики, слюсарі, токарі, зварювальники. Дані різних інституцій свідчать, що інвалідність в Україні мали 2,7 млн цивільних осіб і майже 500 тис. учасників бойових дій, кількість ВПО в Україні становила 5,4 млн осіб. В секторі гостинності частка зайнятих осіб з інвалідністю складає 9%, що свідчить про

придатність до зайнятості в секторі цієї групи осіб, частка ВПО в загальній кількості зайнятих – 5,4%. Щодо показників найму працівників, то 43% підприємств сектора наймали у період 2022-2023 років внутрішньо переміщених осіб, 49% - осіб з інвалідністю, 22% — ветеранів війни

Проблемою сектору є сприйняття молоддю роботи, особливо в секторі саме гостинності, як непрестижної, тимчасової форми додаткового заробітку, відмова роботодавців працевлаштовувати людей старшого віку тощо. Важливим інструментом вирішення описаних проблем є створення профільних центрів з підготовки, підвищення кваліфікації та перекваліфікації для сектора туризму та гостинності, які зможуть вирішувати такі завдання, як заохочення МСБ до працевлаштування людей з інвалідністю, ВПО та ветеранів війни, а також їх заохочення до створення власного бізнесу

Таблиця 3.2

Пріоритет Б. Відновлення та модернізація туристичного бізнесу (МСБ)

Напрямок (мета)	Заходи	Виконавці	Термін	КРІ
1. Фінансування	1.1 Запровадження програми мікрогрантів для МСБ сектора	Мінекономіки, ДАРТ	2026-2030	Кількість профінансованих підприємств
	1.2. Пільгові кредити			
	1.3 Впровадження інновацій у фінансування МСБ			
	1.4 Компенсація втрат			
2. Маркетинговий вплив	2.1 Розширення ринків залогом реалізації національної / регіональних / локальних маркетингових стратегій і планів просування туристичного продукту різного рівня	ДАРТ МКІП	2026-2035	Приріст туристів
	2.2 Проведення опитувань задля визначення визначення характеристик турпотoku			
	2.3 діагностика цільових ринків: імідж, конкурентоспроможність			
	2.4 Створення туристичних брендів за областями, районами, містами, курортами			
	2.5 Розробка заходів підтримки регіональних брендів			

	2.6 Промо-кампанії: - Створення багатомовної інтерактивної бази даних, що містить інформацію про туристичні та рекреаційні ресурси України -Системи цифрового маркетингу (туристичні вебсайти, соціальні мережі) - Підтримка участі МСБ у виставковоярмаркових заходах, конференціях, форумах різного рівня. - Створення контенту для розповсюдження через онлайн платформи)			
3. Кадровий потенціал	3.1 Проведення інформаційної кампанії для МСБ сектора туризму та гостинності щодо особливостей організації робочих місць ВПО, ветеранів	МОН Служба зайнятості	2026-2035	Кількість підготовлених кадрів
	3.2 Програми для ВПО, ветеранів			
	3.3 Надання допомоги в підвищенні кваліфікації та перекваліфікації в секторі туризму та гостинності			

Складено автором

Підтримка МСБ є критично важливою умовою для відновлення туристичної сфери, оскільки саме ці підприємства визначають якість обслуговування, формують на місцях унікальні туристичні пропозиції та забезпечують робочі місця. Фінансові інструменти дозволяють швидко відновити роботу бізнесу, а інвестиції в людський капітал — створити основу для подальшого розвитку сервісу. Програми маркетингового просування допоможуть Україні повернутися на міжнародний ринок після стабілізації безпекової ситуації, а також активізувати внутрішній попит.

- Пріоритет В. Формування сучасного та конкурентоспроможного туристичного продукту

Післявоєнний розвиток туризму в Україні має спиратися на переосмислення туристичних ресурсів, посилення їх цінності та створення нових форматів подорожей. З огляду на глобальні тренди, зростатиме попит на екологічний туризм, культурно-пізнавальні маршрути, оздоровчий відпочинок та автентичні враження. Україні важливо створювати продукти, які поєднують історію, культуру, природу та сучасний сервіс.

1. Розроблення нових туристичних продуктів. Необхідно формувати дестинації, здатні задовольнити попит на внутрішні та міжнародні подорожі: національні маршрути, екостежки, гастрономічні тури, крафтові кластери, культурні маршрути, маршрути пам'яті. Важливою складовою є створення пакетованих пропозицій для різних вікових, соціальних та економічних груп.
2. Нова туристична інфраструктура. Повоєнний період є можливістю створити інфраструктуру нового покоління: сучасну, сталу, інклюзивну та цифрову. Йдеться не лише про відновлення зруйнованих об'єктів, а про створення нових туристичних центрів, екостежок, візит-центрів, об'єктів інтерпретації спадщини, кемпінгів, глемпінгів, рекреаційних зон, які відповідають міжнародним стандартам.
Особливо актуальним є врахування принципів безбар'єрності, екологічності та SMART-рішень: навігація, мобільні додатки, системи управління потоками, цифрові квитки, інформаційні екрани, інтерактивні маршрути. Важливо також розвивати інфраструктуру для активного та природного туризму — велодоріжки, туристичні притулки, оглядові майданчики, інфраструктуру нацпарків.
3. Стандартизація і підвищення якості. Сучасний турист прагне сервісів високої якості, безпеки, інклюзивності та цифрової інтеграції. Впровадження міжнародних стандартів (ISO, інклюзивний туризм, SMART-destination) дозволить забезпечити відповідність продукту світовим вимогам і підвищить конкурентоспроможність України.

Таблиця 3.3

Пріоритет В. Формування сучасного та конкурентоспроможного туристичного продукту

Напрямок (мета)	Заходи	Виконавці	Термін	КРІ
1. Нові продукти	1.1 Створення національних і регіональних маршрутів	ДАРТ, ОМС, МСБ, громади ОВА	2025–2035	Кількість продуктів
	1.2 Розвиток гастрономічних екологічних і культурних турів			

	1.3 Розвиток оздоровчого та курортного туризму			
2. Сучасна інфраструктура	2.1 Визначення можливостей і потреби у формуванні туристичних та туристичноінформаційних центрів	Мінцифра МСБ	2026- 2035	Кількість нових інфраструктурних об'єктів
	2.2 Розроблення інтерактивних маршрутів і додатків для смартфонів, які надають інформацію про маршрути.			
	2.3 Розроблення проєктів велосипедної інфраструктури, включаючи позначення велосипедних доріжок			
3. Стандарти якості	2.1 Впровадження стандартів ISO і інклюзивних рішень	Мінекономіки ДАРТ	20262035	Рівень відповідності
	2.2 Розвиток SMART-дестинацій			

Складено автором

Реалізація цього пріоритету дозволяє сформувати конкурентну пропозицію для різних цільових аудиторій туристів. Нові продукти, побудовані на унікальних ресурсах України, сприятимуть зростанню внутрішнього туризму та поверненню іноземних відвідувачів. Стандартизація сервісів допоможе вирівняти якість надаваних послуг у регіонах, а розвиток культурного й природного туризму — формувати сталі дестинації з урахуванням екологічних аспектів. Для МСБ це створить можливості для диверсифікації діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

- Пріоритет Г: Інституційний розвиток і міжнародне партнерство

1. Інституційний розвиток. Першим елементом інституціоналізації розвитку туризму є його законодавча база. Експерти виокремлюють декілька проблем, пов'язаних з законодавчою базою туризму, зокрема її недостатність; застарілість; невідповідність новим викликам, як то технології, зміни термінології, попиту та культурних тенденцій; недостатня координація між різними регуляторами; недостатня увага до сталого розвитку, прав відвідувачів,

безпеки. Ще однією проблемою інституцій управління туризмом є нестача кваліфікованих управлінців, особливо на локальному рівні.

2. Визначені завдання відновлення сектора туризму та гостинності можуть бути реалізовані виключно завдяки розбудові партнерств різного роду на всіх рівнях управління сектором за участі МСБ.

Локальні, міжмуніципальні, регіональні та субрегіональні взаємодії мають підтримувати та доповнювати ефективність національних механізмів, забезпечуючи необхідну синергію шляхом концентрації фінансів, забезпечення доступу до технологій, ринків і знань, нарощування потенціалу територій.

Таблиця 3.4

Пріоритет Г: Інституційний розвиток і міжнародне партнерство

Напрямок	Заходи	Виконавці	Термін	КРІ
1. Управління	1.1 Удосконалення нормативноправової бази що регулюють роботу та категоризацію об'єктів розміщення, посередників (агенції та туристичні оператори)	МКІП ДАРТ МОН Мінцифра	2026-2030	Частка оновлених нормативних актів
	1.2 Впровадження міжнародної системи якості послуг за такими напрямками, як туropераторська та турагентська діяльність; готелі та аналогічні засоби розміщення; заклади громадського харчування;			кількість сертифікованих об'єктів
	1.3 Цифровізація управління туризмом (єдина інформаційна			Функціонування системи

	система даних, реєстр об'єктів, онлайн-моніторинг)			
2. Партнерство	1.1 Розбудова спроможності локальних, регіональних і національних громадських організацій, які об'єднують представників МСБ у секторі туризму та гостинності.	МКІП МЗС університети	2026-2035	кількість міжнародних спільних проєктів
	1.2 Запровадження партнерств з університетами			
	2.3 Розширення міжнародних партнерств з ЄС, ООН, ВТО, ЮНЕСКО			

Складено автором

Інституційна модернізація забезпечує синергію всіх стратегічних пріоритетів. Без ефективного управління, координації та якісних даних неможливо впроваджувати комплексні маркетингові кампанії, підтримувати бізнес чи розвивати нові туристичні продукти. Зміцнення партнерств з міжнародними організаціями забезпечує ресурси, експертизу та міжнародне позиціонування України як країни, відкритої до розвитку і співпраці. Цифровізація управління забезпечує прозорість, сучасний менеджмент і сприяє прийняттю рішень на основі аналітики.

Таблиця 3.5

Стратегічна дорожня карта

Період	Ключові етапи	Заходи (узагальнення з усіх пріоритетів)	Виконавці	КРІ

2025–2026 (короткостроковий етап)	Створення безпечних і базових умов для відновлення туризму	- Розмінування туристичних територій та об'єктів (A1) - Сертифікація безпечних зон (A1.2) - Аудит інфраструктурних пошкоджень та визначення пріоритетних об'єктів (A2.1) - Створення єдиних протоколів безпеки та інструкцій - Запровадження програм мікрогрантів для МСБ (B1.1) - Початок розробки нових туристичних продуктів (B1) - Створення законодавчих змін у сфері туризму (Г1.1)	МВС, ДСНС, Міноборони, Мінінфраструктури, ОМС, ДАРТ, Мінекономіки, МКІП	- Площа розмінованих територій - Перелік пріоритетних об'єктів - Кількість мікрогрантів
2027–2029 (середньостроковий етап)	Відновлення та модернізація інфраструктури, запуск нових туристичних продуктів	- Реконструкція доріг, мостів, вокзалів, аеропортів (A2.2) - Відбудова ТЦ, готелів, санаторіїв (A2.3) - Реставрація культурних об'єктів (A3.1-A3.2) - Пільгові кредити, компенсації втрат для МСБ (B1.2-B1.4) - Маркетингові кампанії та створення брендів (B2.1-B2.6) - Побудова нових туристичних центрів, екостежок, глемпінгів, візитцентрів (B2) - Впровадження міжнародних стандартів якості (B3, Г1.2) - Запуск партнерств із ЗВО (Г2.2)	Мінінфраструктури, ДАРТ, ОМС, Мінекономіки, МКІП, МОН, ОВА, Мінцифра	- Частка відновлених об'єктів - Зростання турпотoku - Кількість створених продуктів - Кількість відновлених культурних об'єктів
2030–2035 (довгостроковий етап)	Повний запуск сучасної туристичної екосистеми та інтеграція у міжнародний ринок	- Завершення відбудови інфраструктури (A2) - Завершення відновлення культурних об'єктів (A3) - Масове впровадження SMART-рішень, цифрової навігації, інтерактивних продуктів (B3) - Розширення міжнародних партнерств (Г2.3) - Повний цикл підтримки МСБ - від фінансування до експорту послуг (B1-B3) - Формування сталих дестинацій (B1-B3) - Експорт українських туристичних продуктів на світові ринки	МКІП, ДАРТ, Мінцифра, МЗС, Мінекономіки, місцеві громади	- Частка SMART-дестинацій - Приріст іноземних туристів - Міжнародні угоди - Конкурентоспроможність українського туризму у глобальних рейтингах

Створено автором

Отже, дорожня карта відновлення туризму України базується на принципі поетапності. Це означає, що жоден наступний етап не може бути реалізований до успішного завершення попереднього. Логіка побудови карти відповідає міжнародному досвіду післявоєнної реконструкції (Хорватія, Боснія і Герцеговина, Грузія), де першочерговими завжди є безпека та інфраструктура.

Залучення дорожньої карти включає декілька етапів:

Перший етап заключається у створенні базових умов за період 2026-2035. На цьому етапі пріоритетом є забезпечення безпеки територій, проведення розмінування та сертифікації зон, які можуть бути відкриті для туристів. Паралельно формується база для відновлення бізнесу: проводиться аудит інфраструктури, запускаються перші програми фінансування МСБ. Також оновлюється законодавча база для того, щоб забезпечити синхронізовану державну політику у сфері туризму.

Другий етап включає відновлення та запуск ринку за період 2027–2029 роки. Цей етап передбачає масштабне відновлення інфраструктури, реставрацію культурних об'єктів, створення нових ТЦ, маршрутів, туристичних центрів. МСБ отримують фінансові та маркетингові інструменти для відновлення діяльності. Формуються нові туристичні продукти (гастрономічні, екологічні, культурні), і запускається системна кампанія промоції України.

Третій етап включає модернізацію та інтеграцію 2030–2035. На фінальному етапі формується сучасна, цифровізована, конкурентоспроможна туристична екосистема. Міжнародні партнерства забезпечують вихід українських дестинацій на глобальний ринок. SMART-рішення роблять дестинації технологічно привабливими, доступними та сталими.

Отже, загалом дорожня карта створює узгоджену систему дій, у межах якої:

- безпека виступає фундаментом розвитку,
- інфраструктура забезпечує функціональність туристичного середовища,
- МСБ формує економічну базу сектору,
- сучасні продукти і маршрути забезпечують привабливість для

туристів,

- інституційний розвиток гарантує сталість та ефективність політики.

Успішність реалізації дорожньої карти залежить від того, наскільки ефективно всі ці елементи будуть інтегровані між собою і чи зможе держава забезпечити належне фінансування, координацію та моніторинг.

3.3. Ризики реалізації стратегічної дорожньої карти відновлення туризму України

Реалізація стратегічної дорожньої карти відновлення туризму України у післявоєнний період відбуватиметься в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлено довготривалими наслідками війни, нестійкістю зовнішнього середовища та складністю координації дій між державою, місцевими громадами, міжнародними партнерами та бізнесом. Успішність впровадження заходів на пряму залежить від здатності сектору завчасно ідентифікувати можливі перешкоди, оцінити рівень їхнього впливу та розробити механізми реагування.

Ризики, що виникають у процесі реалізації Дорожньої карти, є багатовимірними: від безпекових і фінансових до інституційних та кадрових. Кожна група ризиків по-різному впливає на окремі пріоритети - відновлення інфраструктури, підтримку МСБ, розвиток продукту чи інституційне зміцнення. Тому систематизація ризиків є важливим аналітичним елементом, що дозволяє забезпечити узгоджене управління, мінімізувати потенційні негативні наслідки та підвищити стійкість туристичного сектору.

Наведена нижче таблиця узагальнює ключові ризики, притаманні реалізації Дорожньої карти, та подає їх у структурованому вигляді з урахуванням сутності, можливих наслідків, ймовірності та рівня впливу.

Таблиця 3.6

Ризики реалізації Стратегічної дорожньої карти

Група ризиків	Сутність ризику	Можливі наслідки для реалізації Дорожньої карти
1. Безпекові ризики та ризики втрати активів	Пошкодження або руйнування туристичних об'єктів, інфраструктури, природних	Призупинення проєктів, зниження туристичного потоку, погіршення іміджу країни, втрата інвестицій.

	територій; замінування; повторні обстріли.	
2. Логістичні ризики та ризики порушення ланцюгів постачання	Перебої з поставками обладнання, матеріалів, продуктів; дефіцит ресурсів для реконструкції та сервісу.	Затримка інфраструктурних робіт, зростання вартості послуг, зниження якості обслуговування.
3. Фінансові ризики та ризик недостатньої ліквідності МСБ	Нестача коштів у бізнесу, обмежений доступ до кредитів, висока собівартість, курсові коливання.	Закриття підприємств, зупинка інвестицій, уповільнення відновлення МСБ, скорочення кадрів.
4. Політичні та регуляторні ризики	Непослідовність державної політики, зміни законодавства, слабка координація, низька пріоритизація туризму.	Втрата темпу реформ, затримки у виконанні програм, зниження довіри інвесторів.
5. Ризики зміни ринку та споживчого попиту	Нестабільний попит, конкуренція безпечних міжнародних напрямів, падіння платоспроможності населення.	Нестабільний попит, конкуренція безпечних міжнародних напрямів, падіння платоспроможності населення.
6. Ризики інформаційної та кібербезпеки	Хакерські атаки, витік персональних даних, технічні збої цифрових сервісів.	Порушення роботи онлайн-систем, зниження довіри туристів, втрати фінансової інформації, репутаційні проблеми.
7. Інституційні ризики та ризик управлінської неспроможності	Слабкість державних інституцій, корупція, бюрократія, недостатність компетентних кадрів, слабкі партнерства.	Затримка реалізації проєктів, неефективне використання коштів, зрив ключових етапів Дорожньої карти.
8. Кадрові ризики та ризик професійної некомпетентності	Відсутність кваліфікованих працівників, низька мотивація, наслідки міграції і мобілізації, нестача менеджерів.	Зниження якості сервісу, проблеми з впровадженням нових продуктів, відсутність фахівців у громадах.

Складено автором

Проведений аналіз засвідчує, що реалізація стратегічної дорожньої карти відновлення туризму потребує комплексного ризик-менеджменту, який має стати невід'ємною складовою державного та місцевого планування. Найбільш критичними є безпекові, фінансові та інституційні ризики, оскільки саме вони визначають можливість або неможливість фактичної реалізації ключових інфраструктурних і організаційних заходів. Водночас кадрові, маркетингові та інформаційні ризики здатні впливати на якість туристичного продукту, конкурентоспроможність дестинацій та стабільність туристичного бізнесу.

Узагальнення ризиків демонструє, що жоден пріоритет Дорожньої карти не може бути реалізований ізольовано. Для їхнього подолання необхідна міжвідомча взаємодія, участь міжнародних партнерів, цифровізація процесів управління та активна підтримка малого і середнього бізнесу. Таким чином, таблиця ризиків формує підґрунтя для подальшого розроблення механізмів мінімізації загроз, що стане наступним етапом формування системи стратегічного управління відновленням туристичного сектору України у післявоєнний період.

У третьому розділі визначено стратегічні напрями відновлення туризму України у посткризовий період: модернізація інфраструктури, впровадження безпекових стандартів, диверсифікація туристичного продукту, цифровізація, регіональна співпраця, розвиток воєнно-історичного та екологічного туризму, підвищення конкурентоспроможності українських дестинацій. Обґрунтовано важливість державної підтримки, комплексного антикризового управління та залучення міжнародних партнерів. Запропоновано модель поетапного відновлення галузі, що враховує сучасні виклики та можливості.

ВИСНОВКИ

Туристична індустрія є важливою складовою соціально-економічного розвитку держави, оскільки формує значну частину валового продукту, сприяє створенню робочих місць, активізує розвиток інфраструктури та формує

позитивний імідж країни на міжнародній арені. В умовах стабільності туризм виконує функцію каталізатора економічного зростання, проте в умовах кризових явищ він стає однією з найбільш уразливих галузей. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна стали найпотужнішими за всю історію незалежної України потрясіннями, які докорінно змінили туристичний ринок, його структуру, динаміку та перспективи розвитку.

1. Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити теоретичні, аналітичні та практичні аспекти розвитку туризму в кризових умовах та визначити напрями його відновлення у післякризовий період. У ході роботи з'ясовано, що туризм в Україні має високий потенціал відродження, проте для цього необхідно застосовувати системний та стратегічний підхід, який включає модернізацію інфраструктури, управлінські інновації, цифровізацію, безпекові стандарти та активізацію міжнародної кооперації.

2. Результати дослідження продемонстрували, що пандемія COVID-19 стала першим масштабним потрясінням, яке виявило вразливість українського туризму до глобальних криз. Закриття кордонів, обмеження пересування, падіння попиту та фінансові втрати призвели до скорочення кількості туристичних компаній, готелів, туроператорів, а також до зниження доходів місцевих бюджетів. Попри це, галузь адаптувалася до нових умов: активно розвивався внутрішній туризм, зростала популярність малих дестинацій, екологічних маршрутів, заміського відпочинку.

3. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації спричинило значно масштабніші, довготривалі і більш руйнівні наслідки. Туристична інфраструктура зазнала значних втрат: знищено й пошкоджено тисячі культурних пам'яток, музеїв, готелів, туристичних об'єктів. Понад 6 мільйонів українців були змушені тимчасово або постійно залишити свої домівки, що змінило просторову структуру попиту і пропозиції. Туристичні потоки практично зупинилися, а міжнародний туризм став неможливим через

небезпеку для життя. Багато туристичних підприємств припинили роботу або змінили профіль діяльності.

4. Разом з тим, в умовах війни сформувалися принципово нові тенденції. Зокрема, зріс інтерес до волонтерського, історико-пізнавального, культурного та меморіального туризму. Змінився характер подорожей: вони стали коротшими, безпечнішими, орієнтованими на внутрішні маршрути. Частина регіонів України, віддалених від лінії бойових дій, почала поступово відновлювати туристичну активність, що створює передумови для майбутнього розвитку галузі.

5. На основі міжнародного досвіду доведено, що відновлення туризму можливе навіть після глибоких криз - за умов наявності державної стратегії, інвестиційної підтримки та міжнародного партнерства. Приклади Хорватії, Грузії, Боснії і Герцеговини та Ізраїлю демонструють, що ключовими чинниками успішного відродження є безпека, довіра, інфраструктурні проекти та ефективний брендинг країни.

На підставі проведеного аналізу запропоновано стратегічні напрями повоєнного відновлення туризму України:

1. Модернізація туристичної інфраструктури та реконструкція зруйнованих об'єктів. Це передбачає відбудову доріг, готелів, музеїв, історичних пам'яток, об'єктів природно-заповідного фонду.
2. Впровадження комплексних безпекових стандартів. Маркування безпечних територій, інформування туристів, розвиток кризового менеджменту.
3. Розвиток внутрішнього туризму як основи відновлення галузі.
Акцент на сімейному, оздоровчому, екологічному, сільському, історико-культурному туризмі.
4. Цифровізація туристичних послуг. Створення електронних платформ, цифрових мап, онлайн-маршрутів, VR-турів.

5. Розвиток нових туристичних продуктів. Воєнно-історичний туризм, індустриальний туризм, волонтерський туризм, культурні маршрути.
6. Міжнародна співпраця та інвестиції. Участь у програмах ЄС, UNWTO, залучення грантів, партнерство з європейськими ринками.
7. Брендинг України як країни стійкості, свободи та культурної спадщини.

Розроблена в роботі концепція відновлення галузі базується на поетапному підході: стабілізація → реконструкція → розвиток → інновації. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовне та ефективне відродження туристичної сфери.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що туризм може стати однією з ключових галузей у післявоєнній реконструкції України. У поєднанні з міжнародною підтримкою, інноваціями, цифровими рішеннями та стратегічним баченням держава здатна перетворити туристичний потенціал на потужний ресурс економічного відновлення. Сформований у дослідженні комплекс рекомендацій має практичну цінність і може бути використаний у подальшій розробці державної політики у сфері туризму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р.
2. Алексеева Т.І, Соколовська А.С. Вплив глобальний факторів на розвиток туризму в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. №11. - С. 44-47.
3. Бейдик О. О. Словник-довідник з географії туризму, рекреології та рекреаційної географії, 1997. 86 с.
4. Внутрішньо переміщені особи. Міністерство соціальної політики України: веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html> (дата звернення: 14.02.2024)
5. Гришко В.В. Глебова А.О. Сучасні теорії менеджменту URL: веб-сайт. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/Polt.pdf> (дата звернення: 15.11.2023)
6. Гудзь П.В. Інформація у системі маркетингового управління курортним містом. *Економіка та право*. 2001. №1. – С.71-74.
7. ДАРТ. Державне агентство розвитку туризму. Звіт за результатами опитування «Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців». Статистика_ URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (дата звернення 12.02.2024)
8. Державна прикордонна служба України: веб-сайт. URL: <https://dpsu.gov.ua/> (дата звернення: 03.03.2024)
9. Євтушенко О. В., Шамара І. М. Пріоритетні напрями забезпечення сталого розвитку туризму України в умовах пандемії. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2021. № 5. С. 227 – 235. DOI: <http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-227-235>
10. Кириченко О. В. Вплив кризових явищ на розвиток міжнародного туризму в країнах ЄС. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. Одеса, 2022. №32. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524->

[0072/2022-42-39](#) (дата звернення: 08.03.2024)

11. Косаревич С. Післявоєнна відбудова Хорватії. Центр Дністрянського. 26 серпня 2022. 162 с.
12. Любіцева О.О. Методика розробки турів: навч. посібник: Альтерпрес, 2003. 104 с.
13. Любіцева О.О. Особливості та чинники розвитку постковідного туризму у світі та Україні. Університет Григорія Сковороди. М. Переяслав: 2022. С. 95-103
14. Мальська М., Паньків Н., Ховалко А. Історія розвитку туризму. Підручник, Центр учбової літератури м. Київ, 2017. 112 С.
15. Науменко Н. Проєкти в галузі туризму та готельно-ресторанної справи у воєнний період в Україні. Економічний форум. Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Волинь. 2023. №4. С. 19-31. URL: <https://orcid.org/0000-0002-1327-0398>
16. Ніколайчук О. А. Класифікація стратегічного розвитку економічної системи Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 5. – URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/26-20.pdf> (дата звернення: 15.11. 2023)
17. НТОУ. Національна туристична організація України. Туристичний барометр України. 2022. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2020.pdf> (дата звернення: 02.02.2024)
18. Огаркова Т. «Планета мандрівників»: глобальний туризм у сучасному світі. Життя: веб-сайт. URL: <https://hromadske.ua/posts/turyzm-v-suchasnomu-sviti> (дата звернення: 22.11.2023)
19. Парфіненко А. Ю. « Війна і мир » українського туризму: вплив геополітичних чинників на туристичний процес в Україні: дис. кандидат іст. наук, доц. завідувач кафедри Харківського національного

- університету імені В. Н. Каразіна м. Харків: 2019: 16 с. DOI: 10.30970/vir.2019.47.0.10978 (дата звернення: 03.12.2023)
20. Парфіненко. А. Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. Актуальні проблеми міжнародних відносин. №126 (частина I). – DOI: <https://www.researchgate.net/publication/307560039> (дата звернення: 11.12.2023)
21. Перезовова І. В., Філюк С. М., Зарічняк А. П. Вплив кризових процесів на туристично-рекреаційний потенціал України: ретроспективний аналіз даних 2014-2022 рр. 2022. №34. – DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10154330> (дата звернення: 11.12.2023)
22. Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи розвитку в умовах пандемії COVID-19. архівський національ-ний університет ім. В. Н. Каразіна. Харків. 2021. №9. - DOI: <http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-155-16> (дата звернення: 2.02.2024)
23. Подлепіна П. О., Кучечук Л. В. Проблеми та перспективи розвитку міжнародного туризму в постковідному світі. *Економіка торгівлі та послуг*. 2022. №7. С. 155-161 2 DOI: [10.32983/2222-4459-2022-7-155-161](http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-155-161) (дата звернення: 2.02.2024)
24. Смирнов І.О., Ольга Любіцева Проблеми розвитку туризму в умовах російської агресії та напрямки відродження галузі в регіонах України після перемоги. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. м. Київ: 2022. С. 204-112. DOI: [10.31470/2786-6424-2022-1\(2\)-112-124](http://dx.doi.org/10.31470/2786-6424-2022-1(2)-112-124) (дата звернення: 15.03.2024)
25. 17. Тонкошкур М. В. Абрамов В. В. Організація туризму. Навч. посібник ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків, 2015. 133 с. 2015 14 Філімонова І. Ю. Організація міжнародного туризму. Веб-сайт. DOI: https://tourlib.net/books_tourism/filimonova-omt11.htm (дата звернення: 9.11.2023)

26. Шамара І. М., Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В. Пріоритетні напрями забезпечення сталого розвитку туризму України в умовах пандемії. Стаття Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Харків, 2021. С. 227-235. DOI: <http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-227-235> (дата звернення: 15.11.2023)
27. Шелеметьєва Т.В. Систематизація наукових підходів до визначення сутності поняття «управління розвитком туризму». *Економіка та суспільство*: автореф. дис.кандидат економ. наук, доц. кафедри міжнародного туризму Запорізького національного технічного університету. Запоріжжя. 2017. №13. - URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/52.pdf (дата звернення: 10.11.2023)
28. Філюк С. М., Зарічняк А. П. Розвиток туристичного потенціалу у воєнний час: міжнародний досвід і перспективи України. *Академічні візії*. 2022. № 14. - DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7588656> (дата звернення: 12.12.2023)
29. Фурс О. С. Основні тенденції розвитку туризму в Україні. *Економічний вісник*. Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. 15.11.2022. №17. - DOI: <http://dx.doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216338> (дата звернення: 14.03.2024)
30. 21 туристична бізнес ідея. Блог о турах по Україні: веб-сайт. URL: <https://vidviday.ua/blog/ru/21-turystycheskaya-byznes-ydeya-ot-turoperatora-vydvydaj/> (дата звернення 04.04.2024)
31. Butler, R. W. *Tourism Area Life Cycle: Contemporary Tourism Reviews*. Goodfellow Publishers, 2020.
32. Bobeka V., Gotalb G., Horvat T *Impacts of the 2022 War in Ukraine on the*

- Travel Habits of Ukrainian Tourists. *ARTICLE INFO*. University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences, Slovenia. Issue 69. 2023. URL: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/ngoe-2023-0018> (дата звернення 29.03.2024)
33. [Dedilova T.](#), [Nosyriev O.](#), [Osypova S.](#) Strategic concept of tourism potential reconstruction in the post-war Ukraine. National Technical University. Article: *Socio-Economic Problems and the State*, Vol. 26, No. 1, 2022. - URL: https://www.researchgate.net/publication/363905856_Strategic_concept_of_tourism_potential_reconstruction_in_the_post-war_Ukraine (дата звернення: 25.03.2024)
34. Dredge, D., & Jamal, T. Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective. *Tourism Management*, 2015, Vol. 51, pp. 285–297.
35. Driving the Tourism Recovery in Ukraine. *DATA AND DIGITAL PLATFORMS. Data Economics an Oxford economics company*. 2021.
36. Falk, M. Impact of war on international tourism flows: Evidence from panel data. *Annals of Tourism Research*, 2016, Vol. 57, pp. 48–61.
37. Forbes, K. The economic impact of conflicts on tourism recovery. *Journal of Travel Research*, 2019, Vol. 58(4), pp. 543–558.
38. Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html>
39. Hall, C. M., & Page, S. *The Routledge Handbook of Tourism and Development*. Routledge, 2019.
40. Henderson, J. Tourism crises: Management responses and long-term strategies. *International Journal of Tourism Policy*, 2017, Vol. 8(2), pp. 101–118.
41. Hryhorchuk D. TOURISM IN UKRAINE IN THE WAR CONDITIONS: THE EUROPEAN INTEGRATION ASPECT. *Economics, Finance and Management Review*. 2023. №14. - URL:

- <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/249/186> (дата звернення: 25.03.2024)
42. How many foreigners entered Ukraine in the first half of 2025 and from which countries did they come must often
URL:Прттт<https://share.google/yu5FPqgjW5av6OLHO>
43. <https://share.google/GIvc6icjoj4zmRWIS>
44. Ioannides, D., & Gyimóthy, S. The COVID-19 crisis as an opportunity for transition? *Tourism Geographies*, 2020, Vol. 22(3), pp. 624–632.
45. Kozak, M., Crofts, J., & Law, R. *Tourism Research: An Interdisciplinary Approach*. Channel View Publications, 2021.
46. Korolchuk L. DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE TOURISM IN UKRAINE IN TIMES OF WAR. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*. Vol. 7, No. 2.2023.
<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/nov/31804/vse20232-20-28.pdf> (дата звернення 29.03.2024)
47. OECD. *Tourism Trends and Policies 2022*. OECD Publishing, 2022.
48. La guerra en Ucrania un año después Impacto global, europeo y español Real Instituto Elcano - Febrero de 2023. Real Instituto Elcano - Madrid - España. 2023. 138 p.
49. Lushchyk M., Mamchur O. Opportunities for the development of dark tourism in Ukraine. *Series "Geology, Geography, Ecology"*. Lviv Polytechnic National University, Viacheslav Chornovil Institute of Sustainable Development. Issue 57. 21 February 2022. DOI: <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2022-57-1> (дата звернення 29.03.2024)
50. Ministry of Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. (2023). *Draft Strategy for Tourism and Resorts Development*.
51. Reviving tourism after the war: what does international experience tell us and what opportunities are there for Ukraine? Web site. URL: <https://visitukraine.today/blog/3658/reviving-tourism-after-the-war-what><https://>

- /visitukraine.today/blog/3658/reviving-tourism-after-the-war-what-does-international-experience-tell-us-and-what-opportunities-are-there-for-ukrainedoes-in-ternational-experience-tell-us-and-what-opportunities-are-there-for<https://visitukraine.today/blog/3658/reviving-tourism-after-the-war-what-does-international-experience-tell-us-and-what-opportunities-are-there-for-ukraine>ukraine (дата звернення: 25.03.2024)
52. Richards, G. Cultural tourism: A review of recent research. *Journal of Tourism Studies*, 2018, Vol. 12(2), pp. 117–134.
53. Sharpley, R. Tourism, sustainable development and the theoretical foundations. *Journal of Sustainable Tourism*, 2020, Vol. 28(2), pp. 193–209.
54. Shock therapy: War tourism in Ukraine attracts foreigners to see scars of Russia's invasion. February 29. Web site. URL: <https://kyivindependent.com/war-tourism-in-ukraine-attracts-foreigners-to-see-scars-of-russia-invasion/>see-scars-of-russia-invasion/ (дата звернення 29.03.2024)
55. Tetiana But. IDENTIFICATION OF PROBLEMS AND POST-WAR RECOVERY OF TOURISM IN UKRAINE. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. University of Hradec Kralove. Czech Republic. Issue 1. 20 March 2024. №24. – DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03> (дата звернення: 25.03.2024)
56. The dynamics of tax revenues by regions for the year 2023. *The State Tourism Development Agency web site*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/en/eng-blogs/the-dynamics-of-tax-revenues-by-regions-for-the-year-2023>blogs/the-dynamics-of-tax-revenues-by-regions-for-the-year-2023 (дата звернення: 25.03.2024)
57. The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War Draft Ukraine Recovery Plan Materials of the “Recovery and

- development of infrastructure” working group. July 2022. 182p. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/recovery-and-development-of-infrastructure-eng.pdf> (дата звернення: 01.04.2024)
58. The World Tourism Organization. key tourism statistics: web side. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>
59. Ukraine Plan 2024 - 2027. Economic support program. 2024. URL: <http://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-plan.pdf> (дата звернення: 31.03.2024)
60. Tourism highlights. 2015 Edition. UNWTO: web site. URL: <https://www.unwto.org/>
61. Tourism highlights. 2009 Edition. UNWTO. URL: <http://www.unwto.org>
62. Ukraine Rapid damage and needs assessment. February 2022 – February 2023. The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. 2023. 30 UKRAINIAN CRISIS. Situational Analysis. DFS, IMPACT. 19 December 2023. 43 pp.
63. Vasylyeva O., Domashenko S., Domashenko T. PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD. January 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-> (дата звернення: 31.03.2024)
64. Yermachenko V., Melnychenko S., Sidak M., Dupliak T., Lositska T. SUSTAINABLE TOURISM IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE. _Bratislava University of Economics and Management, Bratislava. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv. National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv. *ACCESS Journal: Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy*. 14 July 2023. URL:

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1908531> (дата звернення: 03.04.2024)

65. Zubar I., Dzevelyuk M. THE MANAGEMENT OF MILITARY TOUTISM DEVELOPMENT IN UKRAINE. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of Economics and Management"* DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2023.02> (дата звернення: 03.04.2024)
66. 6 Pobochenko L. M., Timoshenko O. I. Suchasnij stan ta prioritetni napryamki optimizacii rozvitku mizhnarodnogo turizmu v Ukraïni [Electronic resource] / Pobochenko L. M., Timoshenko O. I. – Rezhim dos tupu: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/54770/14Pobochenko.pdf?sequence=1>.
67. Turistichni potoki (2000-2014 rr.) URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
68. UNWTO. World Tourism Barometer, 2023.
69. World Bank. Tourism for Development: An Assessment of Economic Importance and Drivers. World Bank Group, 2022
70. Yakubovskiy S., Kyrychenko O., THE STATE AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-55> UDC 338.48:338.1

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу

Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

*на кваліфікаційну магістерську роботу
студента 2 курсу групи УТМ-61
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
освітня програма « Міжнародний туристичний бізнес»*

Курбатової Анастасії Дмитрівни

**на тему: «Розробка стратегії розвитку туризму в Україні в
післявоєнний час»**

Дипломна робота Курбатової Анастасії Дмитрівни присвячена надзвичайно актуальній темі, що має важливе теоретичне та практичне значення для відновлення економіки України в післявоєнний період, зокрема для розвитку туристичної галузі.

У процесі виконання дипломної роботи студентка проявила себе як відповідальний, цілеспрямований та самостійний дослідник. Робота виконувалася відповідно до затвердженого плану та календарного графіка, з дотриманням усіх вимог до підготовки кваліфікаційних робіт. Курбатова А.Д. систематично консультувалася з науковим керівником, уважно враховувала зауваження та рекомендації, що позитивно вплинуло на якість дослідження.

Дипломниця продемонструвала вміння працювати з науковими джерелами, статистичними даними, аналітичними звітами міжнародних організацій, а також нормативно-правовими документами у сфері туризму. Під час роботи над темою студентка виявила здатність до критичного аналізу, логічного мислення та узагальнення отриманих результатів.

Особливо слід відзначити самостійність під час розробки стратегічної Дорожньої карти відновлення туризму в Україні, а також обґрунтований підхід

до оцінки ризиків її реалізації. Матеріал викладено логічно, послідовно та аргументовано, з дотриманням академічного стилю викладу.

Загалом дипломна робота Курбатової Анастасії Дмитрівни відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних робіт, а її авторка заслуговує на позитивну оцінку та допуск до захисту.

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

Олена ЄВТУШЕНКО

Харківського національного
університету ім. В.Н. Каразіна
61077, Харків, пл.Свободи,6
1 грудня 2025 року

Екзаменаційній комісії
із захисту кваліфікаційних робіт

ЗОВНІШНЯ РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу

студента 2 курсу групи УТМ-61

спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

освітня програма « Міжнародний туристичний бізнес»

ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та факультету

туристичного бізнесу»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Курбатової Анастасії Дмитрівни**на тему: «Розробка стратегії розвитку туризму в Україні в післявоєнний час»**

Дипломна робота присвячена дослідженню проблем та перспектив розвитку туристичної галузі України в умовах післявоєнного відновлення. Обрана тема є надзвичайно актуальною та відповідає сучасним викликам соціально-економічного розвитку держави.

Структура роботи є логічною та послідовною. У першому розділі розкрито теоретичні основи розвитку туризму, визначено сутність туризму, фактори його розвитку, проаналізовано вплив кризових явищ на міжнародний туризм та окреслено методологічні підходи до розробки стратегій розвитку туристичної галузі.

Другий розділ присвячено аналізу розвитку туризму до та під час війни. Авторкою узагальнено міжнародний досвід відновлення туризму в кризових умовах, проаналізовано наслідки глобальної пандемії для туристичної сфери України та досліджено сучасний стан туризму в умовах воєнного стану.

Найбільшу практичну цінність має третій розділ, у якому запропоновано стратегію розвитку туризму України в післявоєнний період. Зокрема, визначено перспективи відновлення туристичної діяльності, розроблено стратегічну Дорожню карту відновлення сектору туризму та проаналізовано можливі ризики її реалізації. Запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані органами державного управління та суб'єктами туристичної діяльності.

Дипломна робота вирізняється актуальністю, логічністю викладу, достатнім рівнем теоретичного та аналітичного опрацювання, а також наявністю практичних пропозицій. Зауваження мають несуттєвий характер і не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

У цілому дипломна робота Курбатової Анастасії Дмитрівни відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт і заслуговує на відмінну оцінку (90 балів), а її авторка — на присвоєння відповідного освітнього ступеня.

Рецензент:
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних
економічних відносин
та логістики



Ірина ШКОДІНА