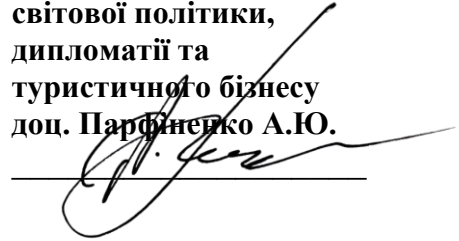


Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та
туристичного бізнесу»
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

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



Кваліфікаційна магістерська робота

на тему: «Туризм як драйвер післявоєнного відновлення національної
економіки України»

Виконала: студентка 6 курсу, групи УТМз-61
Спеціальності 242 «Туризм»

Береза Аліна Валеріївна

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Євтушенко О

(прізвище та ініціали)



Рецензент: к.е.н. доц. Данько Н. І.

(прізвище та ініціали)



Підсумкова оцінка:

за національною шкалою: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

Покоłodна М. М.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2025 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Інститут ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

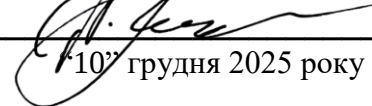
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки _____

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
Доц. Парфійченко А.Ю.


«10» грудня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)**

Берези Аліни Валеріївни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Туризм як драйвер післявоєнного відновлення національної економіки України

керівник роботи Євтушенко Олена Віталіївна, к.е.н., доц.

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

затверджені наказом по університету від «05».06.2025 року 4001-5/1389

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Основними дослідницькими завданнями роботи стали наступні:

розкрити сутність, структуру та функції туристичної галузі як системи національної економіки; узагальнити теоретичні підходи до стратегічного планування розвитку туризму; проаналізувати міжнародний досвід повоєнного відновлення туристичних секторів; оцінити сучасний стан та проблеми розвитку туристичної галузі України в умовах війни; провести SWOT-аналіз туристичної галузі та визначити її потенційні можливості після відновлення; розробити концепцію, стратегічні пріоритети та етапи реалізації стратегії розвитку туризму України до 2035 р.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ
2	Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ
3	Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

5. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

Студент

підпис

А. В. Береза

ініціали, прізвище



Керівник роботи

підпис

О. В. Євтушенко

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ	
1.1. Сутність, структура та функції туристичної галузі як системи національної економіки	6
1.2. Теоретичні підходи до стратегічного планування розвитку туризму	17
1.3. Міжнародний досвід повоєнного відновлення туризму	25
Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	
2.1. Динаміка туристичних потоків та макроекономічних показників розвитку туристичної галузі.....	30
2.2. Фінансово-економічні показники діяльності підприємств туристичної галузі.....	36
2.3. Аналіз стану готельного сектору.....	42
2.4. SWOT-аналіз туристичної галузі.....	48
Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	
3.1. Концепція стратегії розвитку туристичної галузі України до 2035 р.....	52
3.2. Стратегічні пріоритети стратегії.....	57
3.3. Основні етапи та індикатори реалізації стратегії.....	61
Висновки.....	65
Список використаних джерел.....	91

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Туризм є однією з провідних галузей світової економіки, що забезпечує значний внесок у формування валового внутрішнього продукту, розвиток малого та середнього бізнесу, зайнятість населення й міжнародний імідж держав. Для України, яка внаслідок повномасштабної війни зазнала масштабних людських, економічних і культурних втрат, туристична галузь набуває особливого значення як інструмент післявоєнного відновлення, соціальної консолідації та міжнародної репрезентації держави.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної стратегії розвитку туризму України у повоєнний період, що має забезпечити відновлення зруйнованої інфраструктури, модернізацію галузі відповідно до європейських стандартів, підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту та інтеграцію України у єдиний європейський туристичний простір. Післявоєнна реконструкція створює можливість не лише відновити втрачені ресурси, а й переосмислити роль туризму як драйвера сталого економічного зростання, культурного діалогу й інструмента публічної дипломатії.

Сучасний стан українського туризму характеризується різким скороченням в'їзного потоку, порушенням транспортних сполучень, значними руйнуваннями матеріально-технічної бази, зниженням інвестиційної активності та кадровими втратами. Водночас зростання внутрішнього туризму, активізація локальних ініціатив, міжнародна підтримка та потенціал культурної спадщини формують передумови для створення нової моделі розвитку галузі, орієнтованої на інновації, безпеку й сталість.

Ступінь вивченості проблеми. Умови та чинники розвитку туристичного комплексу України були предметом дослідження багатьох українських науковців – географів, економістів, управлінців, істориків.

Зокрема, вагомий внесок у вивчення проблематики зроблено у працях Герасименка В. Г., Горіної Г. О., Євтушенко О. В., Кифяка В. Ф., Любіцевої О. О., Мальської М. П., Охріменко А. Г., Парфіненка А. Ю., Ткаченко Т. І., Федорченко В. К., Чорненької Н. та ін. Їхні дослідження присвячені питанням формування туристичного ринку, регіонального розвитку, інституційного забезпечення, брендингу дестинацій та інтеграції України у світовий туристичний простір. Однак сучасні реалії, зумовлені війною, потребують переосмислення стратегічних підходів і вироблення нової моделі повоєнного розвитку галузі.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади, аналітичні передумови та практичні напрями розробки стратегії розвитку туризму України у повоєнний період.

Об'єкт дослідження – туристична галузь України як складова національної економіки в умовах повоєнного відновлення.

Предмет дослідження – стратегічні підходи, механізми та інструменти розвитку туризму України у повоєнний період.

Завдання дослідження:

- Розкрити сутність, структуру та функції туристичної галузі як системи національної економіки.
- Узагальнити теоретичні підходи до стратегічного планування розвитку туризму.
- Проаналізувати міжнародний досвід повоєнного відновлення туристичних секторів.
- Оцінити сучасний стан та проблеми розвитку туристичної галузі України в умовах війни.
- Провести SWOT-аналіз туристичної галузі та визначити її потенційні можливості після відновлення.
- Розробити концепцію, стратегічні пріоритети та етапи реалізації стратегії розвитку туризму України до 2035 року.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системного аналізу – для визначення структурних зв'язків у туристичній галузі; порівняльного аналізу – для узагальнення міжнародного досвіду; статистичного методу – для оцінювання динаміки туристичних потоків і макроекономічних показників; SWOT-аналізу – для ідентифікації сильних і слабких сторін галузі; прогнозування й індикативного планування – для формування стратегічних етапів розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі стратегії розвитку туризму України у повоєнний період, яка поєднує принципи сталого розвитку, цифрової трансформації, безпеки та регіональної інтеграції.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих стратегічних підходів у діяльності органів державного управління, місцевих громад, туристичних організацій і кластерів для розроблення програм відновлення та модернізації галузі.

Інформаційна база дослідження включає офіційні статистичні дані, аналітичні звіти Державного агентства розвитку туризму України, Міністерства інфраструктури, матеріали міжнародних організацій (UNWTO, ETC, OECD, WTTC), актуальні дані про гуманітарні, культурні та економічні ініціативи України у контексті повоєнного відновлення, а також наукові публікації й регіональні програми розвитку туризму.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок, список літератури включає 48 бібліографічних позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

1.1. Сутність, структура та функції туристичної галузі як системи національної економіки

Сучасне світове господарство характеризується високим рівнем глобалізації соціально-економічних процесів, що зумовлює посилення взаємозалежності національних економік і формування глобального економічного простору. Під глобалізацією розуміють процес всесвітнього економічного, політичного та культурного зближення, який супроводжується інтеграцією ринків, мобільністю капіталів, робочої сили та інформації. Туристична галузь у цьому контексті є одним із найдинамічніших секторів глобальної економіки, який безпосередньо відображає тенденції транснаціоналізації, розвитку цифрових технологій і модернізації транспортної інфраструктури [17, с. 29].

Сфера послуг, до якої належить туризм, у XXI столітті набула домінуючих позицій у структурі світового ВВП, зайнятості та міжнародної торгівлі. У розвинених країнах її частка у ВВП перевищує 70%, забезпечуючи близько двох третин робочих місць. Це свідчить про формування постіндустріальної моделі розвитку, у якій знання, інновації та мобільність людського капіталу стають основними ресурсами економічного зростання. У цьому контексті туризм виконує роль інтеграційного чинника, який об'єднує виробництво, транспорт, культуру, екологію та комунікації в єдину систему економічних і соціальних зв'язків [21, с. 14].

Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), щороку у світі здійснюється понад 1,5 млрд міжнародних туристичних подорожей, понад половину з яких припадає на європейський регіон. До 2030 року очікується зростання цього показника до 1,8 млрд прибуттів. Туризм посідає

провідні позиції за обсягами експорту послуг, валютних надходжень і створення робочих місць: його частка у світовому ВВП становить близько 10%, а у світовій торгівлі послугами – понад третину. Відповідно, туристична галузь є не лише важливим сектором економіки, а й ключовим елементом глобальної системи сталого розвитку [60].

Значення туризму як багатофункціональної соціально-економічної системи зумовлене широким спектром його функцій – соціальних, економічних, культурних і гуманістичних (рис. 1.1).

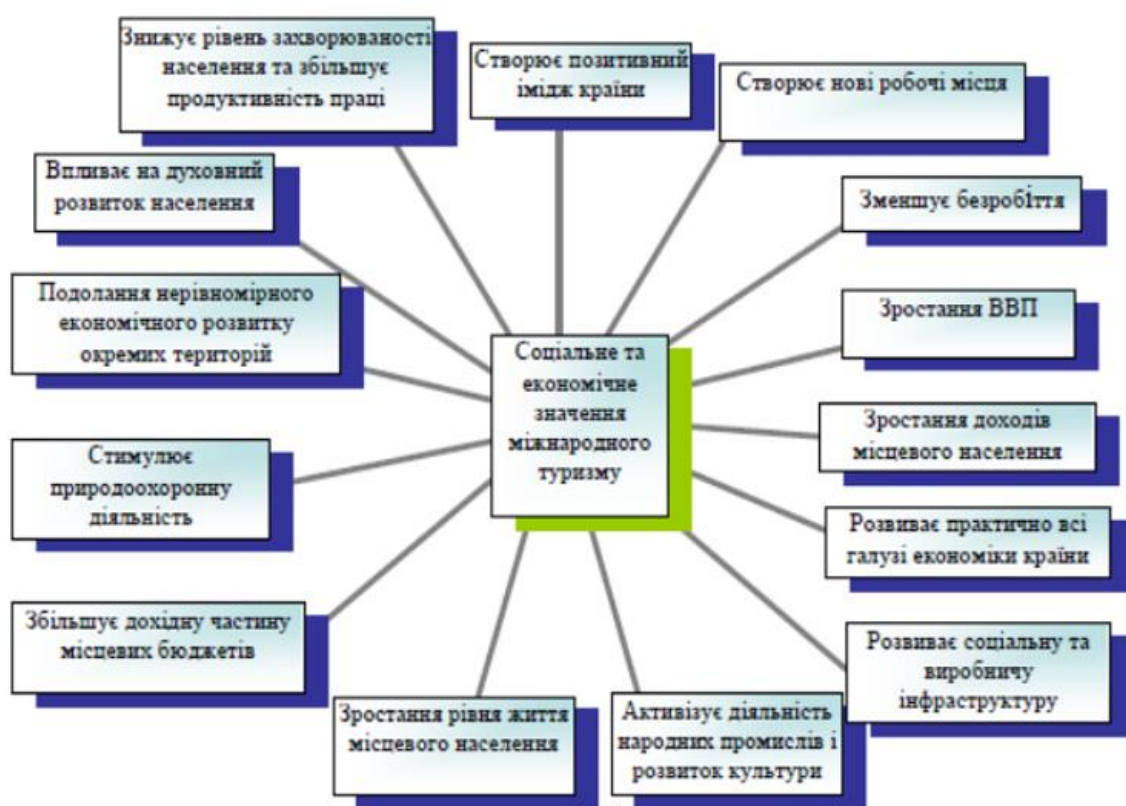


Рис. 1.1. Значення туризму як багатофункціональної соціально-економічної системи [32, с. 41]

Соціальні функції туризму полягають у відновленні фізичних і духовних сил людини, раціональному використанні вільного часу, зростанні зайнятості населення, розвитку інфраструктури регіонів та формуванні культури міжособистісної і міжнаціональної комунікації. Туризм сприяє підвищенню якості життя місцевих громад, створює нові робочі місця,

стимулює розвиток освіти та волонтерства, особливо у посткризових суспільствах, таких як сучасна Україна [14, с. 91].

Економічні функції туризму виявляються у формуванні валових надходжень, розвитку суміжних галузей (транспорту, будівництва, зв'язку, харчування, розваг), залученні інвестицій та поповненні державного і місцевих бюджетів. Туризм генерує валютні надходження, сприяє диверсифікації економіки та підвищенню конкурентоспроможності національного продукту. У країнах ЄС, наприклад, туризм забезпечує близько 12% зайнятості та до 8% сукупного ВВП, а світовий показник створених робочих місць у сфері подорожей перевищує 300 млн осіб [27].

Відповідно до Дослідження економічного впливу (Economic Impact Research, EIR) Всесвітньої ради з питань подорожей і туризму (WTTC) за 2025 рік, витрати міжнародних відвідувачів прогнозовано сягнуть історичного рівня у 2,1 трлн доларів США, що на 164 млрд доларів перевищує попередній рекорд 2019 р. (1,9 трлн доларів). Цей показник свідчить про стабільне відновлення міжнародних туристичних потоків та поступове повернення галузі до докризової динаміки.



Рис. 1.2. Сукупний внесок туризму у світовий ВВП та зайнятість [61]

Очікується, що загальний внесок сектору подорожей і туризму у світову економіку у 2025 році становитиме 11,7 трлн доларів США, або 10,3% світового ВВП, що є найвищим рівнем за всю історію спостережень (рис. 1.2). Водночас прогнозується, що кількість робочих місць, створених

або підтримуваних туристичною сферою, збільшиться на 14 млн у порівнянні з попереднім роком і досягне 371 млн осіб у всьому світі, що є показником глобальної соціально-економічної значущості галузі (рис. 1.2).

Президент і генеральний директор WTTC Джулія Сімпсон наголосила, що «люди продовжують надавати пріоритет подорожам, що є потужним виміром довіри до нашого сектору та свідченням його стійкої сили». Водночас вона підкреслила, що, попри позитивну глобальну динаміку, відновлення залишається нерівномірним: деякі країни демонструють рекордні результати, тоді як інші провідні економіки вийшли на стадію стабілізації [61].

Так, на ключових туристичних ринках США, Китаю та Німеччини спостерігається уповільнення темпів зростання. У Сполучених Штатах – найбільшому у світі ринку подорожей і туризму – витрати міжнародних відвідувачів у 2024 р. залишалися нижчими за рівень 2019 р., і не прогнозується їх повного відновлення протягом 2025 р. У Китаї, хоча обсяги міжнародних витрат у 2024 р. перевищили допандемічні показники, очікується різке уповільнення динаміки зростання в поточному році [60].

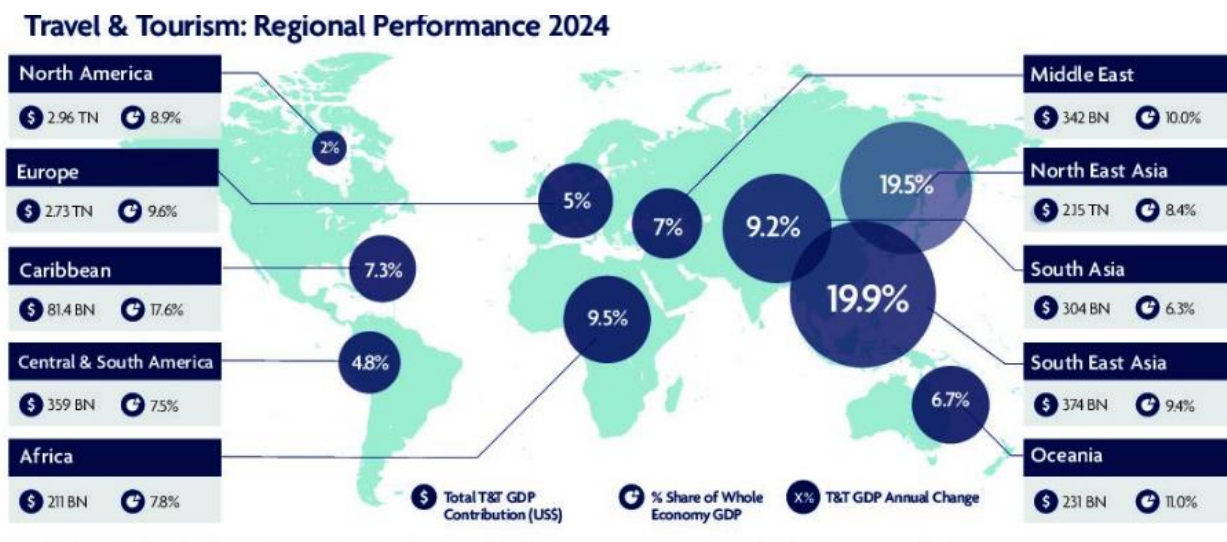


Рис. 1.3. Регіональні особливості розвитку світової туристичної галузі [61]

Натомість окремі країни демонструють активне інвестиційне зростання та стратегічну переорієнтацію. Зокрема, Саудівська Аравія реалізує масштабну програму розвитку туризму, передбачивши до 2030 року

інвестиції в обсязі 800 млрд доларів США, що дозволяє їй випереджати інші ринки за темпами модернізації інфраструктури та стандартизації сервісу. Європейські лідери туристичного ринку – Франція та Іспанія – також продовжують утримувати провідні позиції завдяки розумній інвестиційній політиці, диверсифікації туристичного продукту та високій міжнародній привабливості.

Отже, аналітичні дані WTTC за 2025 рік свідчать про відновлення глобальної туристичної індустрії, яка продовжує нарощувати економічну потужність і демонструє ознаки структурної стійкості, незважаючи на нерівномірність відновлення в окремих регіонах [61].

Культурно-гуманітарні функції туризму полягають у поширенні міжкультурного діалогу, пізнанні історії, мистецтва та традицій інших народів, формуванні толерантності й взаєморозуміння між країнами. Туризм виступає інструментом публічної дипломатії, сприяючи зміцненню міжнародного іміджу держави та просуванню її культурних цінностей на глобальній арені.

З економічної точки зору, туризм є системою взаємопов'язаних галузей, яка поєднує виробництво матеріальних благ і надання послуг. Його структуру складають такі основні підсистеми:

- ▣ *виробнича* (створення туристичного продукту, матеріально-технічна база, інфраструктура);
- ▣ *соціальна* (зайнятість, освіта, соціальна мобільність);
- ▣ *інституційна* (органи управління, законодавче регулювання, професійні об'єднання);
- ▣ *інноваційна* (цифровізація, екологічні технології, сталий розвиток);
- ▣ *інформаційно-комунікаційна* (туристичний маркетинг, брендинг, міжнародна реклама) [32, с. 41].

Відповідно до статті 260 Господарського кодексу України, галузь розглядається як сукупність усіх виробничих одиниць, які здійснюють

переважно однакові або подібні види економічної діяльності. Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), туризм належить до основних галузей економіки, що забезпечують формування валового внутрішнього продукту, зайнятість населення та розвиток територій [15, с. 81].

Туристична галузь України характеризується комплексним і міжгалузевим характером, адже тісно взаємодіє з іншими ключовими секторами національної економіки – транспортом, зв'язком, будівництвом, торгівлею, аграрним сектором і сферою послуг. Вона акумулює діяльність великої кількості суб'єктів господарювання, які спільно формують комплексний туристичний продукт, що має міждисциплінарну природу та включає елементи різних видів послуг (проживання, перевезення, харчування, дозвілля, культурні та рекреаційні заходи тощо).

У цьому контексті туризм виступає каталізатором структурної трансформації економіки, оскільки створює мультиплікативний ефект для суміжних галузей. Кожен тип туристичного продукту (культурно-пізнавальний, гастрономічний, медичний, діловий, релігійний тощо) потребує залучення різних економічних суб'єктів, що забезпечує їхню економічну активність і сприяє диверсифікації регіональних економік. Саме тому туристична галузь розглядається не лише як окрема сфера послуг, а як інтеграційний механізм, що стимулює соціально-економічне становлення держави в цілому [14, с. 56].

В українській науковій та нормативно-правовій традиції туризм найчастіше трактується як галузь або сфера діяльності, тоді як у міжнародній практиці переважає поняття туристичної індустрії.

- ▣ *Туристична галузь* — це сукупність суб'єктів господарювання, які безпосередньо впливають на розвиток інфраструктури туризму і забезпечують виробництво та реалізацію туристичних послуг.

- ② *Туристична індустрія* — ширше поняття, що охоплює організації, пов'язані з виробництвом і просуванням туристичного продукту у взаємодії з природним, культурним і історичним середовищем.
- ② *Туристична сфера* — це простір формування державної політики, який визначає правові, соціально-економічні та організаційні засади діяльності всіх суб'єктів, залучених до створення туристичного продукту [21, с. 19].

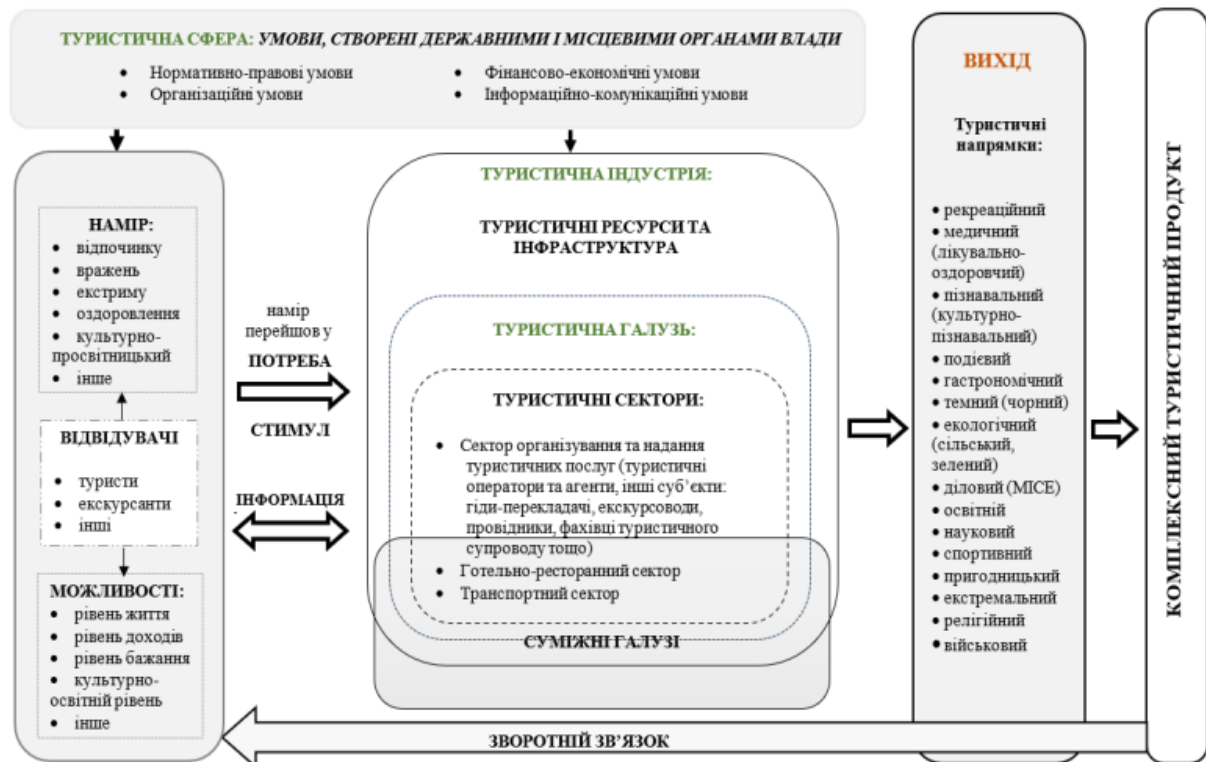


Рис. 1.4. Модель функціонування системи туризму [29, с. 81]

Туристична галузь в Україні набуває стратегічного значення як сфера, що поєднує економічні, культурні та гуманітарні функції. Вона сприяє:

- ② збереженню історико-культурної спадщини, народних ремесел і традицій;
- ② розвитку культурно-креативного сектору;
- ② захисту довкілля та формуванню екологічно відповідального споживання;
- ② підвищенню рівня інноваційності економіки;
- ② розширенню міжнародних зв'язків і гармонізації відносин між державами [32, р. 129].

Таким чином, туристична галузь України – це динамічна система взаємопов’язаних суб’єктів господарювання, інституцій і ресурсів, діяльність яких спрямована на створення конкурентоспроможного туристичного продукту, підвищення привабливості країни на світовому ринку та забезпечення сталого розвитку у соціально-економічному вимірі.

Рис. 2 відображає комплексний процес формування туристичного продукту, який перебуває під впливом туристичної сфери. Саме вона, через систему нормативно-правових, організаційних, фінансово-економічних та інформаційно-комунікаційних чинників, створює сприятливе середовище для розвитку туризму та виробництва конкурентоспроможного туристичного продукту [32, р. 131].

На початковому етапі цього процесу визначальним є мотив людини, яка прагне тимчасово змінити звичний ритм життя, отримавши нові враження, користь і задоволення. Таке прагнення трансформується у потребу, що водночас стає стимулом до подорожі. Проте на етапі планування наміри потенційного туриста обмежуються його фінансовими, часовими та соціальними можливостями, а також вимогами до якості, комфортності й безпеки відпочинку. Поєднання індивідуальних потреб із наявними можливостями визначає вибір форми відпочинку, який пропонує туристична галузь через різноманіття своїх підприємств і послуг.

Підприємства туристичної галузі, у свою чергу, формують туристичний продукт з урахуванням попиту, потреб, смаків і платоспроможності майбутніх відвідувачів. Їхня діяльність значною мірою залежить від загальноекономічної ситуації на світовому ринку туристичних послуг, а також від умов, що створюються державними та місцевими інституціями. Чим більш сприятливими, прозорими та стабільними є ці умови, тим вищою є конкуренція серед суб’єктів господарювання, що, своєю чергою, сприяє підвищенню якості туристичного продукту [19, с. 154].

Сукупність зазначених чинників безпосередньо впливає на цінову політику, розвиток туристичної інфраструктури, збереження і раціональне

використання туристичних ресурсів, а також на забезпечення безпечних умов перебування відвідувачів. Важливим аспектом є й підтримання балансу між якістю послуг та рівнем платоспроможності населення.

Відповідно до Міжнародних рекомендацій зі статистики туризму 2008 року (International Recommendations for Tourism Statistics 2008 – IRTS 2008), одним із ключових завдань міжнародної статистики у сфері туризму є визначення кола продуктів і послуг, які можна вважати характерними для туризму. Такі продукти визначаються як товари та послуги, попит на які безпосередньо зумовлений діяльністю відвідувачів, і які відіграють центральну роль у формуванні економічного ефекту туристичної галузі. Відповідно до положень IRTS 2008, до характерних для туризму продуктів належать ті, що відповідають одному або обом із таких критеріїв [47]:

1. витрати туристів на певний продукт становлять значну частку загальних туристичних витрат;
2. витрати туристів на цей продукт формують вагомую частку його загальної пропозиції в економіці (так званий критерій частки у пропозиції).

Застосування другого критерію передбачає, що у разі відсутності відвідувачів пропозиція відповідного продукту або послуги в економіці фактично припинилася б, що свідчить про їхню структурну залежність від туристичного попиту. Таким чином, визначення характерних туристичних продуктів дає змогу окреслити межі туристичної індустрії як цілісного економічного сектору, тісно інтегрованого з іншими сферами господарства.

Відповідно до Методики розрахунку обсягів туристичної діяльності, до характерних туристичних товарів і послуг належать [47]:

1. послуги з тимчасового розміщення;
2. послуги громадського харчування та реалізації напоїв;
3. послуги пасажирського транспорту (залізничного, автомобільного, водного, повітряного), а також допоміжні транспортні послуги, оренда транспортних засобів, технічне обслуговування та ремонт;

4. послуги турагентів, туроператорів і туристичних гідів;
5. послуги у сфері культури (зокрема сценічне мистецтво, музейна справа та інші культурні послуги);
6. послуги у сфері рекреації та дозвілля, включно зі спортивними, оздоровчими та санаторно-курортними послугами;
7. інші туристичні послуги, зокрема фінансові, страхові, орендні та додаткові сервіси, що надаються відвідувачам.

У документах IRTS 2008 та Рекомендаціях щодо методології допоміжних рахунків індустрії туризму (Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008 – TSA: RMF 2008) окреслено інтегровану типологію споживчих продуктів і видів економічної діяльності, характерних для туризму. Ця типологія об'єднує 12 категорій, які утворюють основу міжнародної системи статистичного порівняння показників туристичної діяльності (рис. 1.5) [47].

Галузь туризму (вид діяльності)		Послуги
1. Розміщення відвідувачів	----->	1. Послуги з розміщення відвідувачів
2. Діяльність у сфері громадського харчування	----->	2. Послуги громадського харчування
3. Пасажирські перевезення залізничним транспортом	----->	3. Послуги залізничного пасажирського транспорту
4. Пасажирські перевезення дорожнім транспортом	----->	4. Послуги дорожнього пасажирського транспорту
5. Пасажирські перевезення водним транспортом	----->	5. Послуги водного пасажирського транспорту
6. Пасажирські перевезення повітряним транспортом	----->	6. Послуги повітряного пасажирського транспорту
7. Прокат засобів транспорту	----->	7. Послуги прокату засобів транспорту
8. Послуги туристичних агентств та інші послуги бронювання	----->	8. Діяльність туристичних агентств та інших організацій, що займаються
9. Діяльність у сфері культури	----->	9. Послуги у сфері культури
10. Діяльність у сфері спорту та дозвілля	----->	10. Послуги у сфері спорту та дозвілля
11. Роздрібна торгівля характерними для туризму продуктами	----->	11. Обумовлені по країнам характерні для туризму продукти
12. Інші характерні для туризму види діяльності	----->	12. Обумовлені по країнам характерні для туризму послуги

Рис. 1.5. Перелік основних категорій характерних для туризму споживчих послуг та видів діяльності (галузей туризму) [47]

Категорії з 1 по 10 охоплюють основні галузі, що безпосередньо забезпечують туристичний попит, категорія 11 стосується продуктів і послуг

роздрібної торгівлі, які мають туристичну орієнтацію, а категорія 12 включає інші товари та послуги, що відіграють допоміжну або опосередковану роль у забезпеченні потреб туристів [47].

Таким чином, міжнародні методологічні підходи IRTS 2008 і TSA: RMF 2008 створюють уніфіковану основу для аналізу структури туристичної індустрії, визначення її меж і оцінки економічного внеску туризму в національну економіку. Їхнє узгоджене застосування забезпечує можливість порівняння показників між країнами, підвищує точність статистичного обліку та сприяє формуванню ефективної державної політики у сфері туризму.

1.2. Теоретичні підходи до стратегічного планування розвитку туризму

Створення високоефективної та конкурентоспроможної туристичної індустрії є одним із ключових напрямів забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Туризм справляє багатовимірний вплив на соціально-економічну систему держави, виступаючи чинником підвищення якості життя населення, збільшення валютних надходжень, розширення зайнятості та стимулювання підприємницької активності. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення геополітичних ризиків стратегічне планування розвитку туризму набуває особливого значення, оскільки воно дозволяє формувати довгострокові орієнтири зростання галузі, підвищувати її адаптивність до кризових явищ і забезпечувати ефективну інтеграцію у світову туристичну систему [47, р. 118].

Необхідність стратегічного підходу до управління туристичною сферою зумовлена динамічними змінами зовнішнього середовища, зокрема впливом глобальних економічних коливань, технологічних інновацій, воєнних конфліктів та екологічних викликів. У цьому контексті розробка універсальної моделі стратегічного планування розвитку туризму постає як

передумова сталого зростання, ефективного використання ресурсного потенціалу та формування конкурентних переваг України на світовому туристичному ринку.

Поняття «стратегія» у сфері управління почало активно використовуватись із 1960-х років ХХ ст., коли питання адаптації організацій до швидких змін середовища та необхідності своєчасного реагування на нові умови господарювання набули особливої актуальності. Концептуальні засади стратегічного мислення були закладені у працях І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стрікланда, М. Портера та інших дослідників, які розглядали стратегію як основу ефективного управління організацією в умовах конкурентного ринку [37, р. 29].

Вагомий внесок у розвиток стратегічної теорії зробив М. Портер, який у праці «Стратегія конкуренції» (1980) визначив стратегію як інструмент формування конкурентних переваг і позиціонування організації у галузевому середовищі. З того часу стратегічне мислення еволюціонувало від концепції планування до парадигми гнучкого управління, орієнтованого на інноваційність, адаптацію та створення довгострокової цінності.

В економічній енциклопедії стратегія трактується як «узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів, систему правил і методів реалізації стратегічної концепції розвитку» [18, с. 482]. Відповідно до підходу А. Томпсона та А. Стрікланда, стратегія є «комбінацією запланованих дій і оперативних рішень, спрямованих на адаптацію до нових технологічних досягнень та змін у конкурентному середовищі» [6, с. 20]. Г. Мінцберг, у свою чергу, визначає стратегію як сукупність п'яти елементів: плану, стратегіми, позиції, принципів поведінки та перспективи [3].

Залежно від концептуального підходу в науковій літературі сформувалися дві основні школи стратегічного мислення:

Школа змісту (парадигма стратегічної раціональності), що розглядає стратегію як плановий розподіл ресурсів для досягнення цілей і формування стратегічних планів на основі аналітичних процедур;

Школа процесу (парадигма стратегічної поведінки), що фокусується на динамічних формах прийняття рішень і визначає стратегію як сукупність дій в умовах невизначеності, де важливу роль відіграють гнучкість і здатність до адаптації.

Попри відмінності між цими підходами, їх об'єднує спільна ідея: стратегія є орієнтованою на перспективу, передбачає гнучкість у прийнятті рішень і спрямована на досягнення цілей розвитку.

У сучасному науковому дискурсі поняття «стратегія» розглядається у багатьох аспектах: як набір правил прийняття рішень, як програма дій, як довгостроковий курс розвитку або як система ціннісних орієнтирів. Узагальнюючи різні трактування, стратегію доцільно визначити як довгострокову, якісно визначену комплексну програму дій, спрямовану на реалізацію місії, досягнення поставлених цілей і забезпечення сталого розвитку системи [34, р. 112].

Ефективна стратегія передбачає не лише визначення цілей, але й наявність чітких інструментів реалізації. До них належать вибір напрямів зростання, розроблення механізмів адаптації до зовнішнього середовища, визначення ресурсних пріоритетів і системи моніторингу результатів. Очікуваними результатами реалізації стратегії є досягнення визначених цілей, оптимізація прибутковості, посилення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів і формування позитивного іміджу дестинації.

У контексті туристичної галузі стратегічне планування передбачає інтеграцію економічних, соціальних, екологічних і культурних чинників у процес прийняття управлінських рішень. Воно виступає основою для формування політики сталого розвитку туризму, визначення пріоритетів інвестиційної діяльності, розвитку туристичної інфраструктури, підвищення

якості туристичних послуг і створення конкурентного бренду країни на міжнародній арені [29, с. 54].

За ієрархічним принципом стратегічного управління розрізняють корпоративну, ділову (бізнесову) та функціональну стратегії, які формують своєрідну «піраміду» взаємопов'язаних стратегічних рівнів [6, с. 56]. У межах цієї структури базовими стратегічними альтернативами виступають стратегії зростання, обмеженого зростання, стабільності та скорочення діяльності, що цілком застосовні й до сфери туризму.

З огляду на специфіку туристичної галузі, виокремлюють низку спеціальних стратегій, які доцільно застосовувати у процесі стратегічного планування її розвитку (табл. 1.1):

За рівнем прийняття рішень: глобальна (на міжнародному рівні), національна (державна), регіональна та місцева (локальна).

За способом забезпечення розвитку: інтенсивне зростання через оптимізацію позиціонування на ринку або розвиток завдяки організаційній гнучкості й здатності передбачати зміни у конкурентному середовищі.

За інструментами управління попитом: диференціація цін, стимулювання попиту у міжсезоння, використання систем попереднього бронювання та оптимізації часу обслуговування.

За підходами до розподілу туристичного продукту: розвиток франчайзингових моделей, створення інноваційних послуг, мультисегментні та змішані стратегії.

За підходами до підтримки якості послуг: орієнтація на зниження витрат, товарну диференціацію, роботу з ринковими нішами, а також стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції.

За напрямом розвитку курортно-туристичних регіонів: стратегія кардинальної трансформації, стабілізації або вибіркового зростання [21].

Попри вагомій науковій розробці у сфері стратегічного менеджменту, поняття «стратегія розвитку» залишається дискусійним. У загальному розумінні розвиток — це незворотний, спрямований і закономірний процес

якісних змін системи, що відбувається внаслідок реалізації внутрішніх механізмів самоорганізації [19, с. 23]. У прикладному значенні для сфери туризму розвиток означає перехід галузі з поточного стану у бажаний, якісно вищий рівень, з урахуванням впливу зовнішнього середовища та наявних ресурсних можливостей [34, р. 143].

Таблиця 1.1

Основні підходи до класифікації стратегій розвитку туристичної галузі

Класифікація стратегій	
Класифікаційна ознака	Види стратегій та їх характеристика
Рівень управління, прийняття стратегічних рішень (ієрархія в системі управління)	- корпоративна (загальна, портфельна) – описує загальні напрями розвитку діяльності; - ділова (бізнес-стратегія) – забезпечує довгострокові конкурентні переваги; - функціональна – деталізує, підтримує корпоративну і ділову стратегії
Масштаб розробки	- загальна (генеральна) стратегія; - допоміжні (підтримуючі) стратегії
Характер поведінки	активна (наступальна, екстенсивна); пасивна
Дії, за допомогою яких реалізується стратегія	- реактивна стратегія (адаптивна реакція на ситуацію, що виникла) – впроваджується за допомогою коригувальних дій, прийняття окремих рішень); - проактивна (превентивна) стратегія – реалізується за допомогою запобіжних дій, завчасного введення відповідних змін, прогнозування потенційних загроз (небезпек), які можуть виникнути у перспективі, формування і реалізації планів
Напрямок і темпи розвитку (базисні стратегічні альтернативи)	стратегії: зростання; обмеженого зростання; стабільності (альтернативи – пауза; обережне просування; без змін; зняття прибутку); скорочення бізнесу (ліквідація; стратегія «збирання врожаю», стратегія скорочення витрат, стратегія скорочення)
Способи забезпечення розвитку	стратегії: концентрованого розвитку, диверсифікованого розвитку, інтегрованого розвитку (Ф. Котлер); комбінаційний підхід
Специфіка виробництва	стратегія зростання; стратегія стабілізації (сталості); оборонна стратегія (стратегія виживання)
Терміни реалізації стратегії	стратегії середньострокові (до 3–5 років), довгострокові (до 10–15 років)
Функціональні ознаки (сфери діяльності)	стратегія туризму, маркетингова стратегія, виробнича, фінансова, організаційна, екологічна, соціальна стратегії, стратегія управління, стратегія НДЛКР
Конкурентна позиція в галузі, ринковому сегменті	стратегії лідера; стратегії послідовника, стратегії претендента на лідерство (челенджера, стратегії наступу), стратегії новачка (нішера)
Спосіб досягнення конкурентних переваг	- стратегія лідерства за рахунок зниження витрат (цін); - стратегія диференціації (спеціалізації, ніші); - стратегія фокусування (стратегія ринкової ніші, сегментація – М. Портер)
Економічний стан підприємства	стратегія ліквідації (банкрутство), стратегія виживання (запобігання банкрутству), стратегія стабілізації
Вид диференціації	стратегія товарної, сервісної, іміджевої, кадрової диференціації
Джерела фінансування	державні, приватні стратегії, стратегія державно-приватного партнерства

Джерело: [19, с. 118].

Таким чином, стратегія виступає інструментом забезпечення розвитку, задає бачення майбутнього стану системи, тоді як розвиток є результатом реалізації обраної стратегії. У цьому контексті туризм як динамічна, інноваційно орієнтована галузь потребує не лише координації та

регулювання, але й збереження підприємницької свободи, гнучкості та адаптивності. Надмірна регламентація може стримувати ініціативу суб'єктів туристичного ринку, гальмуючи формування конкурентного середовища.

О. Шершньова пропонує розглядати стратегію розвитку туризму як комплексний структурно-функціональний методичний підхід, що поєднує різноманітні компоненти туристичної індустрії та її інфраструктури [17]. На цій основі стратегію розвитку туризму доцільно визначати як систему рішень і цільових програм, спрямованих на формування перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку галузі, ефективне використання її потенціалу та забезпечення сталого економічного й соціального ефекту.

У сучасних умовах післявоєнного відновлення така стратегія має синхронізувати інтереси держави, бізнесу та місцевих громад, забезпечуючи не лише економічне зростання, а й просторову збалансованість, безпековість та соціальну стійкість туристичних процесів.

Серед основних принципів формування стратегії розвитку туризму виокремлюють: оптимальність, наукову обґрунтованість, системність, об'єктивність, динамічність, адаптивність, активність, комплексність, адекватність, конкретність, логічність, прозорість, легітимність, вимірність, контрольованість і підконтрольність.

Процес розроблення стратегії є багатоступеневим, включає аналітичну, прогностичну, проектну та управлінську фази, які перебувають у постійному взаємозв'язку. Класична модель І. Ансоффа передбачає такі етапи: внутрішнє оцінювання, аналіз зовнішніх можливостей, формулювання цілей, вибір портфельної та конкурентної стратегії, розроблення альтернативних проєктів, їх відбір і реалізацію [19].

У контексті сучасних викликів для України стратегічне планування у туризмі має орієнтуватися не лише на відновлення інфраструктури, а й на створення інноваційних, безпечних і конкурентоспроможних туристичних продуктів, здатних забезпечити сталий розвиток на національному, регіональному й локальному рівнях.

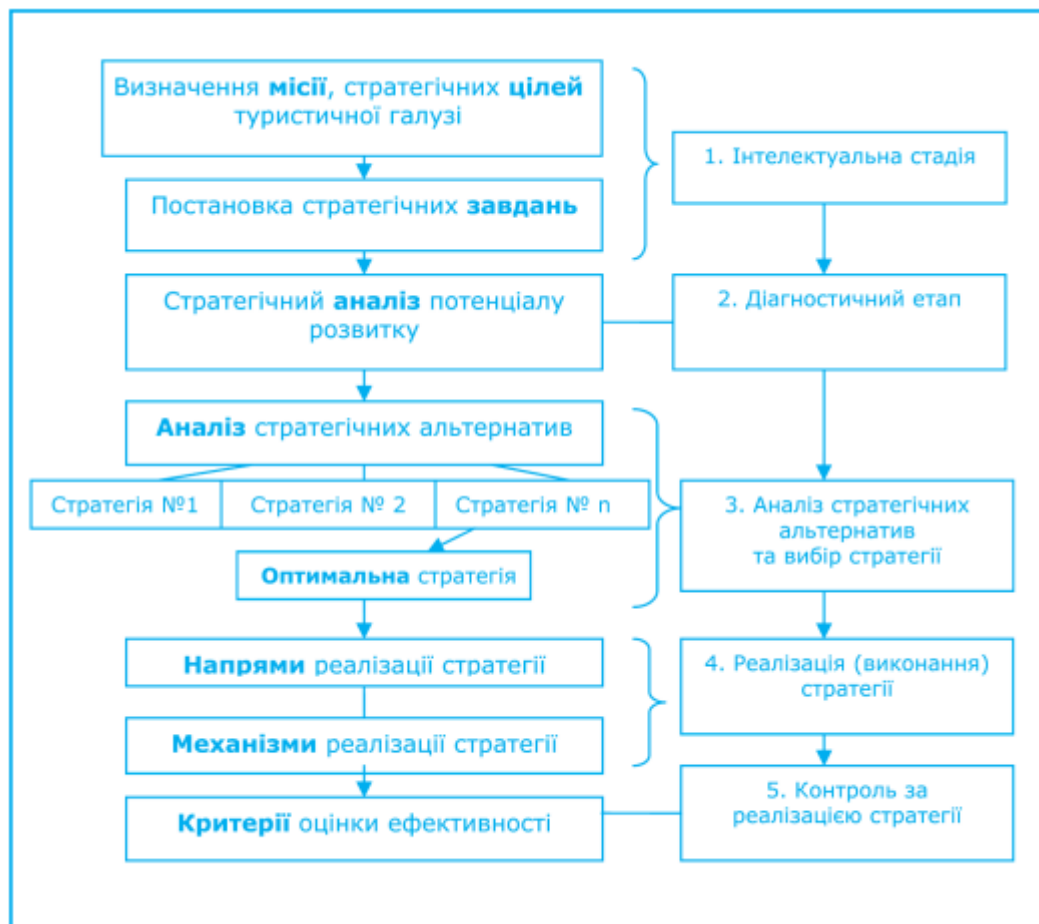


Рис. 1.6. Концептуальна модель стратегії розвитку туристичної галузі [31]

У контексті стратегічного планування розвитку туризму, особливо в умовах відновлення національної економіки після війни, важливо не лише дотримуватися класичних етапів стратегічного менеджменту, а й адаптувати їх до реалій українського туристичного ринку, який функціонує у нестабільному безпековому та соціально-економічному середовищі.

Отже, процес формування стратегії розвитку туризму має бути динамічним, гнучким і циклічним, що забезпечить можливість постійного коригування напрямів розвитку з урахуванням нових викликів. На сучасному етапі цей процес передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку, цифровізації, інноваційності та партнерської взаємодії між державою, бізнесом і громадянськістю.

На етапі реалізації стратегії особливої ваги набуває створення ефективного інституційного механізму управління – координації дій між

центральною та регіональними органами влади, туристичним бізнесом, освітніми установами й громадськими організаціями. У післявоєнний період реалізація стратегічних рішень має передбачати:

- пріоритетне відновлення туристичної інфраструктури в безпечних регіонах і розбудову нових туристичних кластерів;
- диверсифікацію туристичного продукту з орієнтацією на внутрішній, регіональний і діаспорний туризм;
- інтеграцію цифрових технологій у сферу маркетингу, управління потоками, бронювання та моніторингу якості послуг;
- розвиток людського капіталу, підготовку кадрів для нових умов ринку та впровадження системи безперервного навчання в галузі туризму;
- зміцнення міжнародного партнерства та залучення зовнішніх інвестицій для реалізації інноваційних туристичних проєктів [17, 21, 34].

Контроль за реалізацією стратегії передбачає постійний моніторинг результативності, виявлення відхилень і прийняття управлінських рішень на основі системи зворотного зв'язку. Оцінка ефективності реалізації стратегічних заходів має спиратися не лише на економічні показники (доходи від туризму, обсяги інвестицій, зайнятість у галузі), але й на соціальні та екологічні індикатори – рівень добробуту місцевих громад, ступінь відновлення природних територій, якість життя населення [29, р. 91].

У сучасних умовах контроль і оцінювання стратегії повинні здійснюватися із застосуванням інструментів цифрового моніторингу, аналітики даних і геоінформаційних систем, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Відповідно, стратегічне планування розвитку туризму має набути сценарного, адаптивного та проєктно-орієнтованого характеру, де кожен етап – від формулювання місії до контролю реалізації – взаємопов'язаний у єдиному управлінському циклі.

Таким чином, сучасна стратегія розвитку туризму в Україні має ґрунтуватися на інтелектуальній гнучкості, системності та інноваційності, забезпечуючи не лише відновлення туристичної галузі, а й формування її нової моделі – стійкої, конкурентоспроможної та орієнтованої на цінності безпеки, культури й партнерства.

1.3. Міжнародний досвід повоєнного відновлення туризму

Туризм є не лише однією з найпривабливіших сфер діяльності, але й важливим чинником економічного зростання, який забезпечує значні бюджетні надходження та створює робочі місця. У провідних туристичних державах світу внесок галузі у формування ВВП перевищує 15%, а в багатьох країнах Європейського Союзу туризм визнано стратегічним напрямом економічного розвитку. Для України, яка має потужний культурно-історичний потенціал і вигідне географічне положення, питання ефективного державного управління туристичною сферою залишається актуальним, адже впродовж тривалого часу бракувало системної державної політики у цій галузі [16, с. 91].

Повномасштабна агресія російської федерації проти України у 2022 році спричинила масштабні руйнування інфраструктури, гуманітарну кризу та різке падіння туристичних потоків. Водночас війна сформувала нові виклики та перспективи для відбудови галузі. Україна сьогодні перебуває у фокусі світової уваги, а її боротьба за незалежність викликає повагу та солідарність міжнародної спільноти. Це створює передумови для майбутнього відновлення туризму та формування позитивного іміджу держави як країни сили, стійкості та відродження.

Міжнародний досвід свідчить, що після воєнних конфліктів країни здатні швидко відновлювати туристичну галузь, використовуючи туризм як інструмент економічної, культурної та соціальної реабілітації. Прикладами можуть слугувати Хорватія, Боснія і Герцеговина, В'єтнам чи Руанда, які

після завершення воєнних дій активно інвестували у відновлення туристичної інфраструктури, брендинг держави та розвиток національних туристичних продуктів. З часом ці країни перетворили травматичний досвід минулого на елемент національної ідентичності та унікальної привабливості для іноземних туристів [17, с. 9].

Для України важливо врахувати цей досвід, поєднуючи стратегії реконструкції з інноваційними підходами до просування туристичного потенціалу. У післявоєнний період розвиток туризму може стати не лише економічним інструментом відновлення, а й засобом міжнародної комунікації, культурної дипломатії та зміцнення національного бренду.

Приклади Боснії і Герцеговини, Хорватії та Чорногорії демонструють, що навіть після руйнівних воєнних конфліктів туризм може стати важливим чинником національного відновлення, економічного зростання та переосмислення колективної пам'яті. Зокрема, феномен «чорного» туризму (dark tourism) у Боснії і Герцеговині перетворив травматичний досвід війни 1990-х років на елемент меморіальної культури та джерело міжнародного інтересу. Місця пам'яті – Сараєво, Сребрениця, Мостар – стали не лише туристичними атракціями, а й просторами суспільного діалогу, що сприяють осмисленню історії, формуванню національної ідентичності та відновленню довіри між громадами [29].

У свою чергу, Хорватія стала прикладом успішної трансформації післявоєнного туризму в інструмент сталого економічного розвитку. Уже у 2000-х роках країна активно залучала іноземні інвестиції, розвивала інфраструктуру, удосконалювала транспортні сполучення та формувала новий туристичний бренд «Mediterranean as It Once Was». Стратегія уряду спрямовувалася на поєднання відновлення матеріальної спадщини з модернізацією сервісів і популяризацією природної та культурної унікальності Адриатики. Як результат, туризм забезпечує понад 15% ВВП Хорватії, а країна посідає провідні позиції в рейтингах ЄС за рівнем туристичної привабливості [17].

Подібним шляхом пішла і Чорногорія, яка після тривалих наслідків югославських війн зробила ставку на екологічний та культурно-ландшафтний туризм. Розвиток прибережних курортів Адріатики, збереження національних парків, реставрація історичних пам'яток та активна промоція дестинації на міжнародних ринках дали змогу країні сформувати образ екологічно чистої та безпечної туристичної території. Уже у 2019 році туризм забезпечував понад п'яту частину ВВП Чорногорії, ставши провідним сектором її економіки.



Рис. 1.7. Вплив війн та збройних конфліктів на туристичну галузь [27].

Міжнародна практика підтверджує, що ефективне відновлення туристичної сфери після воєн і криз потребує комплексного підходу, який поєднує інфраструктурну реконструкцію, державну підтримку бізнесу, інвестиції у безпеку, а також інноваційні маркетингові стратегії. Успішний досвід постконфліктних країн Балкан може стати корисним орієнтиром для України у післявоєнний період. Важливо не лише відбудувати фізичні ресурси галузі, але й створити нову наративну рамку – перетворити досвід боротьби та відновлення на джерело національної гордості й міжнародної туристичної зацікавленості.

Міжнародний досвід демонструє, що навіть після тривалих конфліктів і масштабних руйнувань країни здатні не лише відновити туристичну галузь, а й перетворити її на потужний інструмент національного брендингу, формування позитивного міжнародного іміджу та залучення інвестицій. Сербія, Грузія, Ізраїль і Кіпр довели, що в умовах поствоєнної відбудови або навіть триваючої нестабільності туризм може виступати чинником соціально-економічної стабілізації та культурного переосмислення [32].

Особливо показовим є приклад Грузії, яка після війни 2008 року з Росією зуміла переорієнтувати свій туристичний імідж і перетворити відносно невідомий напрям на популярну DESTИНАЦІЮ міжнародного масштабу. Висновки грузинського Департаменту туризму свідчать: постконфліктна відбудова, підтримана активною комунікацією із зовнішнім світом, може стимулювати потік відвідувачів навіть у країни, що донедавна асоціювалися з війною. Подібну здатність до адаптації демонструє і Ізраїль, де туризм залишається одним із ключових секторів економіки, незважаючи на періодичні військові загострення. Стійкість галузі забезпечується диверсифікованою економікою, інституційною підтримкою держави та ефективним кризовим менеджментом [27].

Не менш цінним для України є досвід Кіпру, який, попри розділення острова й тривале політичне протистояння, зміг зберегти статус одного з найпопулярніших туристичних напрямів Середземномор'я. Сьогодні туризм формує близько п'ятої частини ВВП країни, а успіх його розвитку базується на поєднанні високої якості сервісу, природної привабливості й державної підтримки туристичної інфраструктури.

Для України, яка переживає безпрецедентні виклики повномасштабної війни, міжнародний досвід постконфліктного відновлення туристичної сфери має виняткове значення. Як свідчать приклади Балкан, Кавказу та Близького Сходу, ефективне відродження туризму можливе лише за умов стратегічного планування, розвитку транспортної та соціальної інфраструктури, створення

безпечного середовища для подорожей, а також активного просування країни на міжнародному туристичному ринку [34].

Після перемоги відновлення туристичної галузі України має стати одним із пріоритетних завдань державної політики. Це передбачатиме системне відновлення культурних і природних ресурсів, підтримку малого й середнього бізнесу в туристичному секторі, залучення іноземних інвестицій, а також формування нового іміджу країни – як символу стійкості, свободи та відродження. Міста, що стали осередками героїчного спротиву – Буча, Ірпінь, Харків, Маріуполь, Херсон, Чернігів, Миколаїв, – можуть у майбутньому набути статусу меморіальних і туристичних центрів, подібно до того, як Сараєво чи Сребрениця стали частиною «місць пам'яті» у Боснії і Герцеговині.

Розробка післявоєнної стратегії розвитку туризму в Україні має ґрунтуватися на інтеграції міжнародного досвіду з національними особливостями, а також на принципах сталості, безпеки й інновацій. Відродження туристичної галузі сприятиме не лише економічному зростанню, але й зміцненню соціальної єдності, популяризації української культури та підвищенню міжнародного авторитету держави.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Динаміка туристичних потоків та макроекономічних показників розвитку туристичної галузі

Міжнародний туризм є важливим елементом глобальної економіки, який робить суттєвий внесок у розвиток країн, забезпечуючи надходження іноземної валюти, створення робочих місць і стимулювання суміжних галузей. Для України, що володіє значним природним, культурним і історичним потенціалом, розвиток туризму може стати стратегічним напрямом економічного зростання та міжнародної інтеграції.

Водночас сучасні глобальні виклики – пандемія COVID-19, економічні кризи та російсько-українська війна – суттєво вплинули на туристичний ринок, спричинивши його структурну трансформацію. Особливо відчутним є вплив війни, що призвів до різкого скорочення туристичних потоків, зменшення кількості суб'єктів господарювання у сфері туризму та зміщення пріоритетів із зовнішнього на внутрішній туризм [13, с. 21].

Порівняльний аналіз туристичних потоків, туристичних витрат та економічного розвитку України на основі показника ВВП на душу населення дає змогу виявити основні тенденції та залежності між динамікою туризму й загальноекономічними процесами.

На основі аналізу статистичних даних, поданих на графіку (рис. 2.1), можна простежити чітку динаміку розвитку в'їзного туризму в Україні впродовж 1995–2023 рр. З другої половини 1990-х до початку 2000-х років спостерігалось поступове зростання кількості іноземних туристів, що було пов'язано із стабілізацією соціально-економічної ситуації в державі та активізацією міжнародних зв'язків. Уже в 2001–2008 рр. темпи приросту стали особливо помітними: кількість туристів збільшувалася майже щороку, досягнувши піку у понад 25 млн. міжнародних прибуттів напередодні

світової фінансової кризи 2008 р. і подальшого нового піднесення – у 2012 р., коли міжнародні прибуття знов зросли до 25 млн. Цей період збігся з проведенням чемпіонату Євро-2012, що став потужним каталізатором розвитку туристичної інфраструктури, готельного господарства та транспортної мережі [9, с. 81].



Рис. 2.1. Порівняльний аналіз туристичних потоків та економічного розвитку в Україні (1995-2023 рр.) [43, с. 81]

Після 2014 року на графіку фіксується різке скорочення туристичних прибуттів до позначки у 12-13 млн. Це безпосередньо пов'язано з анексією Криму та початком воєнних дій на сході України, що негативно позначилося на сприйнятті країни як безпечного туристичного напрямку. Попри це, у 2016–2019 рр. галузь виявила певну адаптаційну здатність, що відображено у стабілізації показників в'їзного потоку.

Різке падіння до 3-4 млн. прибуттів відбулося протягом 2020–2021 рр., що було спричинено пандемією COVID-19, коли було обмежено міжнародні подорожі. Найглибше падіння спостерігалось у 2022 р., коли через повномасштабне російське вторгнення туристична діяльність фактично зупинилася. Водночас у 2023 р. зафіксовано перші ознаки поступового відновлення сектора – кількість іноземних відвідувачів дещо зросла, що може

бути пов'язано із поверненням міжнародних гуманітарних місій, ділових поїздок та певного інтересу з боку іноземних журналістів, волонтерів і представників партнерських організацій [43, с. 82].

Попередні дані свідчать, що у 2024 р. Україну відвідало близько 2,5 млн осіб, хоча далеко не всі з них були туристами у класичному розумінні цього терміна – частина припадає на службові, транзитні та волонтерські поїздки.

Таблиця 2.1

Основні макроекономічні показники розвитку туристичної галузі
України

Показник	2014–2019 (до криз)	2020 (пандемія)	2021 (часткове відновлення)	2022 (повномасштабна війна)	2023 (початок відновлення)
Туристичні візити, млн	18–19 (2019 р. — пік)	≈ 3,3	≈ 4,0–4,5	різке падіння, переважно нетуристичні перетини	часткове пожвавлення, рівень < довоєнного
Витрати туристів, млрд USD	6,8 (2019 р.)	≈ 4,4	≈ 5,0	різке скорочення, значні втрати сектору	часткове зростання, нижче довоєнного
Прямий внесок у ВВП, млрд USD	3,5 (≈ 7 % ВВП)	≈ 1,5–2,0	≈ 2,5	< 2 % ВВП, колапс туристичних операцій	зростання, але < рівня 2019 р.
Зайнятість (осіб)	372 тис. (пряма); ~1,2 млн (загальна)	–25 % від 2019 р.	часткове відновлення	скорочення через воєнні дії	відновлення у безпечних регіонах

Складено автором за матеріалами: [16, 17, 43, 57-61]

До 2019 р. туризм в Україні демонстрував стале зростання – обсяг витрат і внесок у ВВП збільшувався щорічно, а частка сектору у національній економіці сягнула близько 7 %. Пандемія 2020 р. спричинила різке скорочення міжнародних потоків і витрат, хоча внутрішній туризм проявив відносну стійкість. У 2021 р. спостерігалось поступове відновлення, однак початок повномасштабної війни у 2022 р. зумовив колапс більшості туристичних операцій, зниження зайнятості й суттєве падіння внеску галузі у ВВП. Лише у 2023 р. відзначено перші ознаки пожвавлення, передусім у

безпечних регіонах (Карпати, Київ, західні області). Попри це, сектор залишався далеким від довоєнних обсягів, а відновлення туризму на пряму залежало від безпекових умов, інфраструктурного відновлення та державної підтримки [37, с. 95].

Якщо порівняти ці тенденції з показниками ВВП на душу населення, можна помітити, що розвиток туризму певною мірою корелює з економічними циклами країни: періоди зростання економіки зазвичай супроводжувалися зростанням туристичних потоків. Проте останні кризи – пандемія та війна – показали вразливість галузі до зовнішніх шоків.

Загалом, динаміка в'їзного туризму в Україні засвідчує, що галузь має значний потенціал відновлення навіть після глибоких потрясінь. Подальше відродження цього сектора потребуватиме комплексної стратегії безпеки, інвестицій у модернізацію туристичної інфраструктури, а також активної промоції України як безпечної та цікавої європейської DESTINATION в повоєнний період.

Витрати туристів усередині країни загалом залишалися відносно стабільними, хоча демонстрували помітні коливання у кризові періоди. Показник ВВП на душу населення різко знизився після 2014 року через воєнні дії та економічну рецесію, проте з 2016 року почалася поступова стабілізація та зростання. Значне підвищення ВВП на душу населення у 2023 році свідчить про адаптацію економіки до нових умов і часткове відновлення після кризових потрясінь [47, р. 65].

Подальше зростання туристичної галузі України, ймовірно, залежатиме від стабілізації внутрішньої соціально-економічної ситуації та активного розвитку внутрішнього туризму, оскільки міжнародні туристичні потоки залишаються на низькому рівні. У цьому контексті цифровізація може стати одним із ключових інструментів стимулювання попиту – шляхом розвитку онлайн-платформ бронювання, цифрових маркетингових кампаній та мобільних застосунків для туристів. Упровадження сучасних цифрових технологій дозволить підвищити якість туристичних послуг і забезпечити

адаптацію галузі до нових умов, зокрема зростання попиту на безконтактне обслуговування та індивідуалізовані туристичні маршрути.

Дані податкової статистики за 2021–2023 роки демонструють суттєві коливання надходжень від туристичної діяльності. У 2022 році спостерігалось різке зниження податкових надходжень, безпосередньо пов'язане з початком воєнних дій. Проте вже у 2023 році ситуація почала покращуватися, що можна пояснити активізацією внутрішнього туризму, відкриттям безпечних маршрутів та зростанням ролі цифрових інструментів у просуванні туристичних послуг.

Цифрові платформи бронювання, аналітичні сервіси та інструменти онлайн-просування значно оптимізували комунікацію між постачальниками туристичних послуг і споживачами. Вони стали основою для формування нової туристичної екосистеми, що поєднує інноваційність, гнучкість та орієнтацію на потреби сучасного мандрівника. Таким чином, цифровізація та інституційна модернізація галузі можуть стати ключовими чинниками відновлення туристичного сектору України у повоєнний період [34].

Між постачальниками та споживачами туристичних послуг сформувалася більш ефективна взаємодія, що сприяло швидшому відновленню галузі навіть за складних умов. Використання мобільних застосунків для туристів і цифрових маркетингових інструментів допомогло активізувати внутрішній туризм, надаючи зручні сервіси для бронювання, навігації та створення персоналізованих маршрутів подорожей. Упровадження цифрових рішень підвищило ефективність управління туристичними об'єктами, забезпечило більшу прозорість процесів і гнучкість підприємств у реагуванні на нові виклики [34].

У 2023 році найвищі податкові надходження від туристичної діяльності зафіксовано у таких регіонах: місто Київ – понад 499 млн грн, Львівська область – майже 345,5 млн грн, Київська область – 239 млн грн, Івано-Франківська область – близько 139 млн грн, Одеська область – приблизно 99 млн грн. Ці дані свідчать, що саме ці території залишаються ключовими

центрами туристичної активності, з високим рівнем стійкості та інвестиційної привабливості. Враховуючи такі показники, зазначені регіони доцільно визначити пріоритетними у стратегії розвитку туризму, зосередивши увагу на створенні нових безпечних туристичних маршрутів, відновленні інфраструктури та підвищенні якості сервісу [21, с. 18].

Попри всі виклики, туристична галузь України продемонструвала життєздатність і здатність до зростання навіть у кризових умовах, що підтверджує її важливе значення для національної економіки та потенціал подальшого розвитку. Разом з тим, сектор туризму залишається вразливим до зовнішніх шоків, таких як пандемія COVID-19 і російсько-українська війна. Відновлення туристичної інфраструктури та збільшення середньої тривалості перебування туристів вимагатиме не лише значних інвестицій, а й системного підвищення рівня безпеки, якості послуг та державної підтримки.

Цифровізація може стати ключовим чинником цього процесу. Розвиток мобільних застосунків, онлайн-платформ для бронювання та національного цифрового туристичного порталу забезпечить зручний доступ до послуг, підвищить ефективність комунікації та сприятиме формуванню позитивного іміджу України як сучасної й безпечної туристичної дестинації. Для стимулювання довших поїздок необхідно розробляти нові комплексні туристичні продукти та маршрути, які б поєднували культурний, природний, гастрономічний і рекреаційний потенціал країни, а також впроваджувати цифрові рішення для персоналізації пропозицій і спрощення взаємодії між туристами та операторами [14].

Аналіз сучасного стану й перспектив розвитку міжнародного туризму в Україні в умовах глобальних викликів засвідчив, що туристична сфера є надзвичайно чутливою до внутрішніх і зовнішніх кризових чинників, насамперед до пандемії COVID-19 та російсько-української війни. Проте вже у 2023 році спостерігаються позитивні тенденції, зокрема активізація внутрішнього туризму, відкриття безпечних маршрутів і поступове відновлення регіональних ринків. Значні податкові надходження в окремих

областях підтверджують стратегічну важливість інвестицій у туризм як чинника економічного відновлення.

Попри суттєві втрати туристичної інфраструктури, досвід попередніх років доводить здатність галузі до адаптації й відновлення навіть у складних умовах. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація, яка відкриває нові можливості для ефективного управління ресурсами, поліпшення сервісу й комунікації з туристами. Це підкреслює роль туризму як важливого елемента національної економіки, здатного сприяти економічному розвитку, створенню робочих місць і відновленню міжнародного іміджу України у післякризовий період [15, с. 106].

У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз впливу внутрішнього туризму на регіональний розвиток, визначення пріоритетних напрямів інвестицій у безпечних областях і вивчення можливостей інтеграції України до глобальних туристичних мереж через інновації, безпеку та сталий розвиток.

2.2. Фінансово-економічні показники діяльності підприємств туристичної галузі

Згідно зі статистичними даними, у 2015 році в Україні функціонувало 58 436 активних суб'єктів господарювання у сфері туризму, тоді як до 2021 року їхня кількість зросла до 69 775. Це свідчить про загальне зростання на 19,3 % протягом шести років і підтверджує позитивну динаміку розвитку галузі у довоєнний період. Проте вже у 2022 році кількість активних суб'єктів скоротилася до 57 734, що демонструє наслідки повномасштабного вторгнення Росії в Україну та дестабілізацію ринку туристичних послуг.

Динаміка змін простежується і серед підприємств туристичного сектору. Якщо у 2015 році в країні функціонувало 7 700 підприємств, то у 2019 їхня кількість зросла до 7 885, після чого у 2022 році відбулося різке скорочення – до 4 805. Така тенденція може свідчити про складнощі, з якими

стикаються великі компанії під час адаптації до кризових умов, зокрема через зниження попиту, руйнування інфраструктури та проблеми з логістикою [34].

Попри масштабні виклики, спричинені воєнним станом, туристична галузь України у 2023–2025 роках демонструє ознаки стійкості та поступового відновлення. У 2025 році туристичний сектор знову засвідчив позитивну динаміку зростання. За даними Державного агентства розвитку туризму України, за перше півріччя 2025 року суб'єкти туристичної діяльності сплатили до державного бюджету 1 млрд 613 млн грн податків, що майже на 30% більше, ніж у 2024 році (1 млрд 251 млн грн), і більш ніж удвічі перевищує показники 2023 року (897 млн грн). Таким чином, обсяг фіскальних надходжень за цей період став найвищим за роки повномасштабної війни, що свідчить про системну адаптацію галузі до кризових умов і про її внесок у макроекономічну стабільність держави [43].

Як зазначає голова ДАРТ Наталія Табака, головними чинниками такого зростання стали активізація внутрішнього туризму та зміцнення ролі західних регіонів як безпечних туристичних destinations. Українці дедалі частіше обирають подорожі всередині країни – до Карпатського регіону, Львівщини, Прикарпаття та Закарпаття, – що сприяє не лише відновленню бізнесу, але й психологічному оздоровленню населення в умовах тривалої війни. Зростання податкових надходжень у поєднанні з розширенням бази платників податків свідчить про поступову інституційну стабілізацію галузі [58].

Кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання у сфері туризму станом на перше півріччя 2025 року перевищила 14,5 тис. підприємств, що на 5% більше, ніж у 2024 р. (рис. 2.2) Це свідчить про стійке розширення підприємницької активності навіть у складних воєнних умовах.

Серед головних платників податків у 2025 році залишаються готельні підприємства, на які припадає 71% усіх надходжень, або 1 млрд 144 млн грн. Для порівняння, у 2024 році ця сума становила 809 млн грн, а у 2023 році – 570 млн грн. Порівняно з довоєнним 2021 роком (665 млн грн), зростання у

2025 році становить понад 70%. Це засвідчує відновлення попиту на організоване розміщення, зокрема у готелях, садибах зеленого туризму та базах відпочинку. Сегмент гостинності фактично став індикатором відновлення економічної активності, оскільки він тісно пов'язаний з розвитком малого та середнього бізнесу у сфері харчування, перевезень і рекреації.

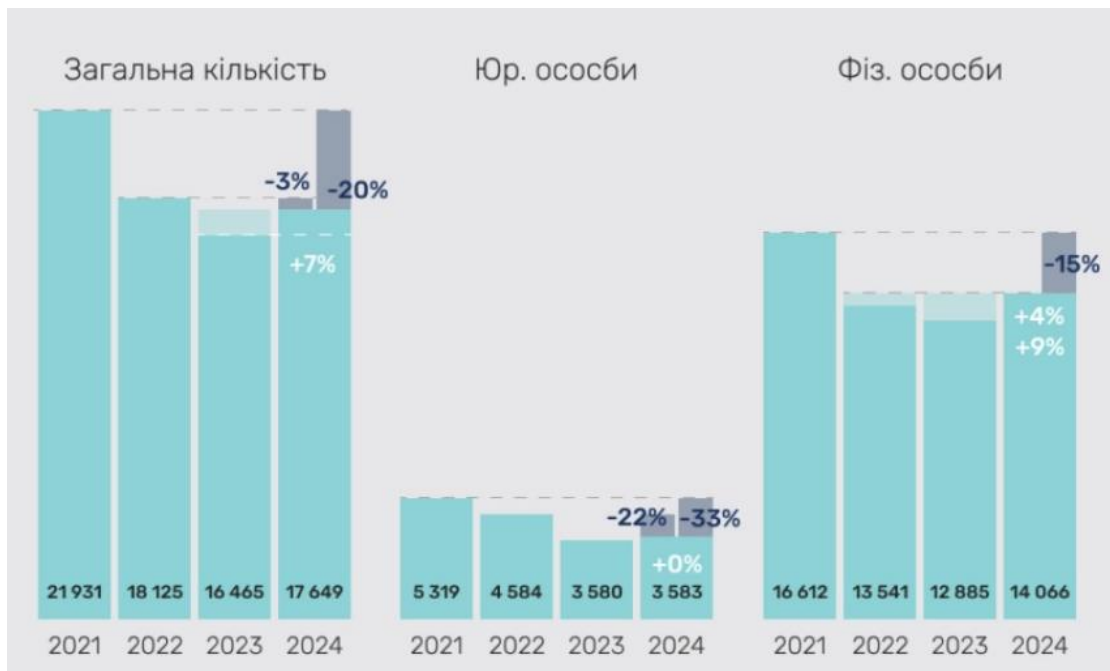


Рис. 2.2. Динаміка кількості платників податків, які займаються туристичною діяльністю [58]

Другою за обсягами податкових надходжень групою є туристичні оператори, які за перше півріччя 2025 року сплатили 195 млн грн, що на 18% більше, ніж у 2024 році (165 млн грн) і більш ніж удвічі перевищує рівень 2023 року (88 млн грн). Цей сегмент демонструє поступове розширення спектра внутрішніх турів, насамперед до Карпат, Поділля, Буковини та Львова, а також розвиток нішевих напрямів – культурно-пізнавального, гастрономічного, релігійного та екологічного туризму [58].

Туристичні агентства за цей самий період сплатили 153 млн грн податків, що на 49% більше, ніж у 2024 році (102,7 млн грн), і перевищує показники 2021 року (понад 100 млн грн). Збільшення доходів агентської

ланки пояснюється активізацією попиту на внутрішні поїздки, корпоративний туризм і короткотермінові подорожі вихідного дня.

Окрему групу формують бази відпочинку та дитячі табори, які за перше півріччя 2025 року сплатили понад 92 млн грн податків проти 78 млн грн у 2024 році. Підвищений інтерес до відпочинку всередині країни, зокрема у сільській місцевості, стимулює розвиток локальної інфраструктури та сприяє формуванню нових робочих місць.

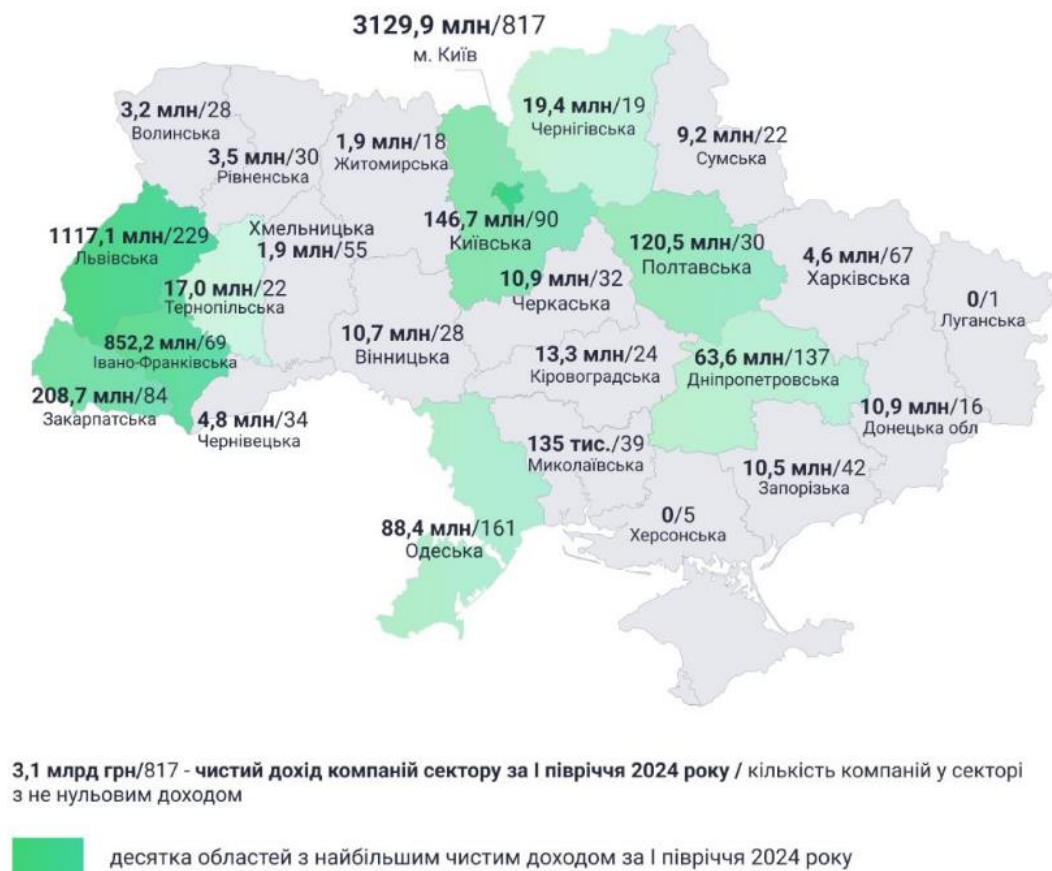


Рис. 2.3. Регіональний розподіл доходів від туризму в Україні [58]

Регіональна структура туристичних доходів України зберігає тенденцію концентрації активності у столиці та західних регіонах. За підсумками першого півріччя 2025 року Київ утримує лідерство за сумою надходжень від туристичного збору – 33,6 млн грн. На другому місці – Львівська область із показником 26,5 млн грн, за нею – Івано-Франківська область (понад 22 млн грн), Закарпатська область (майже 12 млн грн) і Київська область (7,5 млн грн) [58].

Регіональний розподіл свідчить, що основна частина внутрішнього туристичного потоку тяжіє до територій із розвиненою інфраструктурою, збереженою природною базою та культурно-історичними ресурсами. У цих регіонах сформувався сталий мультиплікативний ефект туризму, який підтримує пов'язані галузі – громадське харчування, транспорт, роздрібну торгівлю, ремесла та сферу розваг.

Таблиця 2.2

Динаміка податкових надходжень від галузі туризму за регіонами України, млн.грн

Область	Роки				2024 р. у % до		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вінницька	27,4	23,9	29,9	41,3	150,7	172,8	138,1
Волинська	13,3	11,8	15,9	24,3	182,7	205,9	152,8
Дніпропетровська	98,4	69,5	98,1	128,8	130,9	185,3	131,3
Донецька	59,6	18,8	8,8	14,5	24,3	77,1	164,8
Житомирська	14,1	9,0	14,5	20,8	147,5	231,1	143,4
Закарпатська	59,5	72,4	94,2	130,4	219,2	180,1	138,4
Запорізька	98,6	26,2	15,2	25,8	26,2	98,5	169,7
Івано-Франківська	132	159,7	138,8	248,5	188,3	155,6	179,0
Київська	125,4	163,9	239	284,1	226,6	173,3	118,9
Кіровоградська	15,2	10,9	15,8	22,4	147,4	205,5	141,8
Луганська	9,2	1,9	0,5	0,2	2,2	10,5	40,0
Львівська	215,4	273,8	345,5	440,0	204,3	160,7	127,4
Миколаївська	45,9	14,3	21,7	25,6	55,8	179,0	118,0
Одеська	210,8	87,6	98,8	160,5	76,1	183,2	162,4
Полтавська	43,5	34,6	45,4	65,1	149,7	188,2	143,4
Рівненська	16,2	14,1	20,1	31,5	194,4	223,4	156,7
Сумська	11,4	7,3	9,8	14,1	123,7	193,2	143,9
Тернопільська	17,3	15,1	19,6	27,5	159,0	182,1	140,3
Харківська	104,8	38,9	49,6	47,7	45,5	122,6	96,2
Херсонська	58,7	10,4	1,7	3,0	5,1	28,8	176,5
Хмельницька	21,4	22,6	31,2	41,2	192,5	182,3	132,1
Черкаська	23	17,4	20,7	34,2	148,7	196,6	165,2
Чернівецька	18,2	20,7	28,8	39,1	214,8	188,9	135,8
Чернігівська	18,6	11,3	10,8	16,2	87,1	143,4	150,0

Джерело: [34]

Кількість платників туристичного збору також демонструє приріст: з 4 945 у II кварталі 2024 року до 5 717 у II кварталі 2025 року, що відображає поступове розширення бази активних суб'єктів ринку. Найбільша кількість платників зосереджена в Івано-Франківській, Львівській, Закарпатській, Одеській областях та у Києві.

Показовим є також зростання надходжень від туристичного збору, який сплачують відвідувачі під час тимчасового проживання. У 2025 році цей показник сягнув 142,5 млн грн, що на 34% перевищує рівень 2024 року (106 млн грн). Така динаміка є важливим індикатором активності туристичних потоків та рівня ділової й рекреаційної мобільності населення.

Ринок туристичних послуг України демонструє структурну перебудову. За даними ДАРТ, у 2025 році кількість фізичних осіб-підприємців у галузі зросла на 6%, тоді як кількість юридичних осіб дещо зменшилася (на 1%). Це пояснюється підвищеною гнучкістю малого бізнесу, який здатен швидко реагувати на зміни попиту, а також переорієнтацією багатьох підприємців на локальні туристичні продукти, зокрема короткі маршрути, глемпінги, гастротури та етнофестивалі [58].

Така тенденція узгоджується із загальносвітовими закономірностями посткризового відновлення, коли саме малий і середній бізнес стає основою гнучкості та інноваційності ринку. Малі підприємства активно інтегрують цифрові інструменти для просування послуг, онлайн-букінг та партнерські програми з місцевими громадами, що сприяє формуванню сучасної екосистеми внутрішнього туризму [58].

Загалом, аналіз динаміки 2023–2025 років свідчить, що туристична галузь України перебуває на етапі посткризового відновлення. Зростання податкових надходжень, збільшення кількості платників, а також активізація внутрішнього туризму засвідчують стабілізацію галузі та підвищення її економічної ролі в умовах війни.

Основними чинниками позитивних змін стали:

- ▣ зростання внутрішнього туристичного попиту та переорієнтація споживачів на подорожі Україною;
- ▣ відновлення діяльності готельного сектору та туристичних операторів;
- ▣ посилення ролі західних регіонів як центрів безпечного туризму;

- ▣ підтримка підприємницької ініціативи з боку держави через програми ДАРТ;

- ▣ покращення адміністрування податків і спрощення реєстраційних процедур для бізнесу.

Таким чином, туристична галузь України поступово трансформується у стійку економічну підсистему, здатну забезпечувати стабільні фіскальні надходження, стимулювати розвиток регіонів та виступати інструментом соціальної згуртованості у повоєнний період. Збереження позитивної динаміки податкових зборів, розширення кола суб'єктів господарювання та стратегічна підтримка держави формують передумови для розробки комплексної стратегії розвитку туризму в Україні на 2026–2030 роки.

2.3. Аналіз стану готельного сектору

Готельне господарство в Україні у 2020-х роках переживає складний і водночас перспективний етап трансформації. З одного боку, війна, зруйнована інфраструктура та раніше відвідувані туристичні маршрути створили значні перешкоди. З іншого – активізація внутрішнього туризму, зростання попиту на нові формати розміщення, девелоперська активність у безпечніших регіонах відкривають нові можливості для готельної індустрії. Аналітичне дослідження Ribas Hotels Group «Огляд готельного ринку України 2025» фіксує кілька ключових тенденцій, які варто враховувати при стратегічному плануванні галузі [37, с. 95].

Найбільша кількість місць розміщення в Україні спостерігалася в період між 2007 і 2013 роками, що пов'язано з активною підготовкою до проведення чемпіонату Євро-2012 та розвитком туристичної інфраструктури. Починаючи з 2021 року, відбулося різке скорочення кількості місць розміщення, що, ймовірно, є наслідком повномасштабної війни, унаслідок якої частина готельних об'єктів була зруйнована або перепрофільована для розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Середня тривалість перебування туристів в Україні, яка досягла піку у 2005 році, поступово скорочувалася й після 2015 року стабілізувалася на рівні 3–4 днів. У 2021–2022 роках цей показник майже наблизився до нуля через пандемію COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення, що фактично паралізувало як внутрішній, так і міжнародний туризм. Водночас аналіз динаміки свідчить, що стабільна кількість місць розміщення не завжди супроводжується зростанням середньої тривалості перебування. Це свідчить про те, що сама наявність інфраструктури не є вирішальним чинником приваблення туристів на довший термін. Значну роль відіграють якість обслуговування, рівень безпеки, транспортна доступність та привабливість туристичних маршрутів [24, с. 104].

Різке скорочення як кількості місць розміщення, так і тривалості перебування у 2022–2023 роках засвідчує кризовий стан туристичного сектору, спричинений війною, що унеможливило підтримання туристичної активності на довоєнному рівні. Такий стан має негативний вплив на економічний розвиток держави, адже туризм традиційно виступає важливим джерелом валютних надходжень і зайнятості населення.

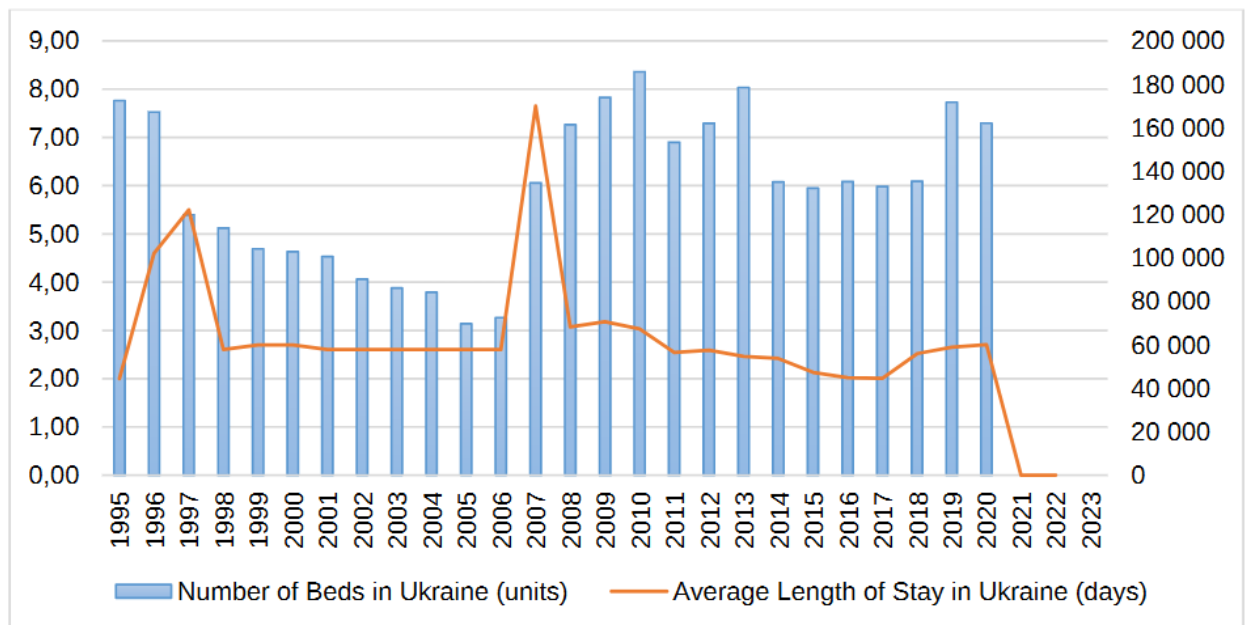


Рис. 2.4. Взаємозв'язок ліжко-місць та тривалості перебування туристів в Україні [43, с. 85]

Відновлення готельного фонду та поліпшення умов для туристів є критично важливими для стабілізації економіки. Необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня безпеки, удосконалення сервісу, розвиток інноваційних і цифрових рішень, що сприятимуть відновленню довіри туристів і стимулюванню попиту.

Згідно з даними Ribas Hotels Group, за підсумками 2024 року загальна кількість колективних засобів розміщення почала зростати: готелі (+9,1 %), мотелі (+10,7 %), хостели (+28,7 %) – незважаючи на негативний вплив воєнних дій. При цьому девелопмент готельних об'єктів сконцентрований у безпечніших та рекреаційно привабливих західних регіонах України, що підтверджує зміну географічного фокусу індустрії. Разом із тим, в дослідженні зазначено, що великої кількості об'єктів довелося зазнати руйнування або пошкодження в зоні бойових дій (22 великі об'єкти у Києві, Харкові, Одесі, Херсоні тощо) – що створює додаткові бар'єри для повноцінного відновлення [24, с. 101].

Серед нових трендів на ринку готельного господарства України виділяється зростаючий попит на апарт-готелі, кондо-готелі, котеджні містечка як альтернативні формати розміщення. Ribas Hotels Group вказує, що саме такі формати вважаються вигідними для приватних інвесторів і ринку післявоєнного відновлення. Аналіз із 2021 року в блозі компанії підтверджує: в Україні спостерігається дефіцит якісних готелів середньої цінової категорії (3–4 зірки), попит на які перевищує пропозицію, тоді як сегменти економ-класу або преміум-сегмент перенасичені або недостатньо розвинені. Це створює можливість для інвестування та реструктуризації існуючого фонду. Що стосується вартості будівництва та капіталовкладень, у дослідженні зазначено, що собівартість зростає на приблизно +16,1 % щорічно через подорожчання будівельних матеріалів та впровадження сучасних технологій [31, с. 95].

Попит на готельні послуги в Україні поступово відновлюється. Зокрема, дослідження Ribas Hotels Group указує, що у 2024 році до України

прибули понад 2,5 млн іноземців — показник, що перевищує попередній рік на 4,1 %. г Водночас внутрішній туризм відіграє ключову роль: саме він забезпечує завантаження номерного фонду в умовах обмеженого міжнародного трафіку. У популярних західних регіонах завантаженість номерів в окремих періодах перевищує 60–70 %, тоді як середній по країні коливається в межах 34–38 % [58].

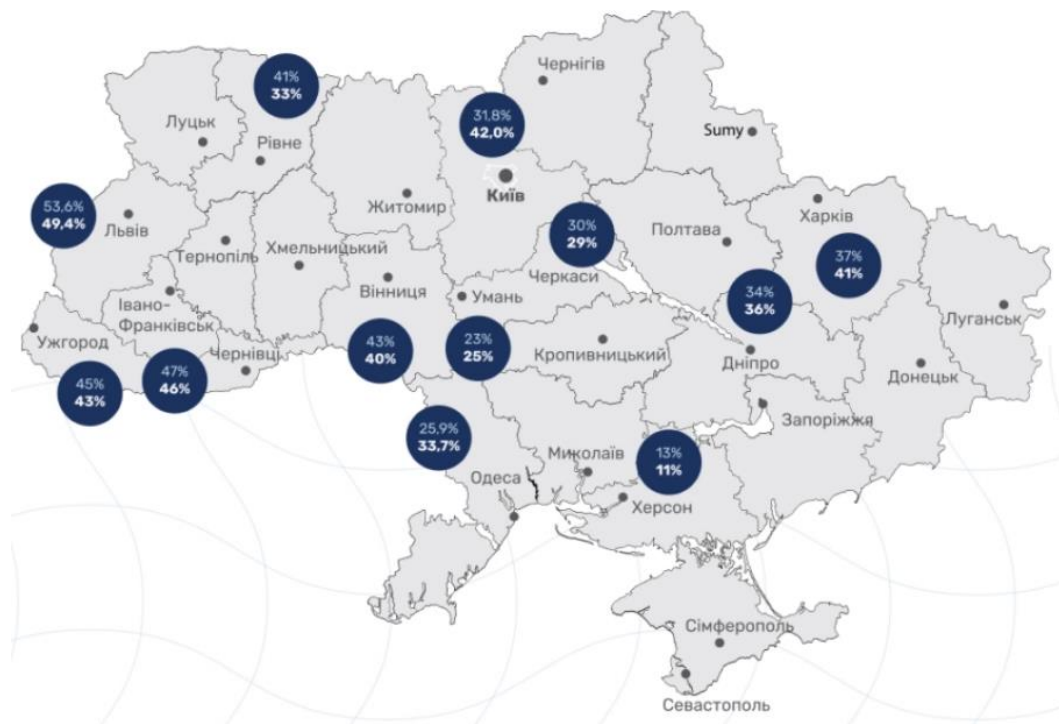


Рис. 2.5. Завантаженість підприємств готельного господарства за окремими регіонами України [58]

Незважаючи на позитивні сигнали, сектор готельного господарства України стикається з низкою системних проблем:

1. Нерівномірність відновлення: об'єкти в зонах бойових дій і на окупованих територіях залишаються або зруйнованими, або недоступними, що створює географічну диспропорцію.

2. Дефіцит сучасного номерного фонду середньої категорії (3–4 зірки) та бізнес-готелів. Іноземні мережі представлені обмежено, що знижує конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

3. Зростаюча вартість будівництва, що підвищує бар'єри входу для нових проєктів.

4. Необхідність модернізації управління, сервісу і брендингу: власники готелів все частіше звертають увагу на якість процесів, сервісу, управлінських моделей, щоб витримати конкуренцію.

На основі аналізу слід виділити кілька стратегічних напрямків для розвитку готельного господарства в Україні:

Зосередити інвестиції і девелопмент у західних регіонах, які демонструють безпечніший режим, підвищений внутрішній попит і відносну стабільність.

Розвивати формати середньої цінової категорії та альтернативні розміщення (апарт-готелі, котеджні комплекси) для задоволення незадоволеного попиту.

Стимулювати присутність міжнародних готельних брендів в Україні для підвищення сервісного рівня, управлінської компетенції та іміджу ринку.

Реформувати інституційне середовище: підтримка державою, створення сприятливого правового клімату, інвестиційних стимулів і програм відновлення.

Інвестувати в інфраструктуру, технології та кадровий розвиток, що забезпечить

Готельне господарство України проходить через етап трансформації, обумовлений поєднанням викликів війни та нових можливостей внутрішнього ринку. Аналізуючи дані 2024–2025 років, можна констатувати, що сектор демонструє ознаки стабілізації та відновлення: зростає кількість об'єктів, попит переорієнтовується, ключові гравці інвестують у нові формати. Водночас для виходу на конкурентний міжнародний рівень необхідне системне стратегічне планування, державна підтримка та модернізація номерного фонду й управлінських моделей. Як частина національної стратегії розвитку туризму, готельна індустрія може стати одним із драйверів економічного відродження України та інтеграції її у світовий туристичний ринок.

SWOT-аналіз туристичної галузі

Галузь туризму України переживає період трансформації через вплив повномасштабної російської агресії. Внутрішній ринок демонструє стійкість, особливо у західних регіонах (Івано-Франківщина, Львівщина, Закарпаття), де безпека, розвинена інфраструктура та попит на активний і сезонний відпочинок стимулюють відновлення.

Водночас постраждали центральні, південні та східні області потребують масштабних інвестицій у реконструкцію готелів, транспортних вузлів і туристичних об'єктів культурної спадщини. Нові сегменти туризму (релокаційний, гуманітарний, освітній, меморіальний) формують нішеві можливості для внутрішнього і міжнародного попиту.

Цей SWOT-аналіз (табл. 2.3) сформовано як практичний інструмент для робочих груп при підготовці національної чи регіональних стратегій розвитку туризму. Він поєднує поточний реалістичний опис стану сектору з пропозиціями для оперативного реагування й середньострокових реформ. Для деталізації кожного блоку (наприклад, фінансові моделі Public-Private Partnership, конкретні інструменти підтримки ФОП чи механізми сертифікації безпеки) рекомендовано підготувати спеціалізовані аналітичні додатки [37].

Туристична галузь України в умовах післявоєнного відновлення демонструє як значні переваги, так і суттєві виклики. Аналіз сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз дозволяє окреслити пріоритетні напрями державної політики та інвестицій.

Україна має великий природно-ландшафтний та культурно-історичний потенціал. Різноманіття територій – від Карпат до узбережжя Чорного моря та лісових заповідників – створює основу для розвитку як внутрішнього, так і міжнародного туризму. На додачу, існують значні об'єкти культурної спадщини (музеї, пам'ятки, релігійні центри), що можуть слугувати основою для створення тематичних маршрутів.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз туристичної галузі України

SWOT	Ключові елементи	Деталі / коментарі
Сильні сторони (Strengths)	Туристичний потенціал	Природні ландшафти (Карпати, Чорне море, заповідники), культурна спадщина (музеї, пам'ятки, релігійні центри)
	Регіональні кластери	Західні області – безпечні, розвинена інфраструктура, попит на активний/сезонний відпочинок
	Гнучкість МСП	Швидка адаптація до нових форматів (глемпінг, апартаменти, локальні маршрути)
	Цифровізація	Платформи бронювання, мобільні додатки, діджитал-маркетинг
	Міжнародна підтримка	Готовність інвесторів та донорів до відновлення культурної спадщини та інфраструктури
Слабкі сторони (Weaknesses)	Руйнування інфраструктури	Пошкодження готелів, санаторіїв, туристичних об'єктів у зоні бойових дій
	Транспортна доступність	Закриття авіапростору, руйнування доріг, портів і залізничних вузлів
	Інвестиційні ризики	Політична та безпекова невизначеність, стримування міжнародних інвестицій
	Зайнятість	Втрата робочих місць, відтік кадрів
	Фрагментація політики	Нерівномірність відновлення, недостатня інтеграція державних та місцевих ініціатив
Можливості (Opportunities)	Внутрішній та регіональний туризм	Розробка цілісних маршрутів, пріоритет безпечних регіонів
	Нові сегменти	Релокаційний, волонтерський, освітній, меморіальний туризм
	Міжнародна допомога	Гранти та кредити на культурну спадщину, сталий туризм
	Цифрові сервіси	Онлайн-бронювання, CRM, контакт-less сервіси
	PPP та інвестиції	Державно-приватне партнерство, міжнародне фінансування відновлення інфраструктури
Загрози (Threats)	Військова загроза	Безпеківі ризики, обмеження туристів і інвестицій
	Економічна нестабільність	Інфляція, зростання витрат на будівництво та операційну діяльність
	Відтік кадрів	Дефіцит персоналу у сфері гостинності через релокацію та міграцію
	Репутаційні ризики	Тривалі негативні повідомлення про безпеку, зниження міжнародного потоку туристів
	Кліматичні ризики	Пожежі, забруднення, руйнування ресурсів
	Регуляторні бар'єри	Повільна імплементація реформ, бюрократія, низька узгодженість політик

Складено автором за матеріалами: 16, 17, 43, 57-61

Особливо варто виділити розвинені регіональні кластери західних областей, де безпечні умови та розвинена інфраструктура дозволяють стимулювати внутрішній туризм та сезонні поїздки. Гнучкість малого та середнього бізнесу, що швидко адаптується до нових туристичних форматів, і зростаюча цифровізація підвищують якість обслуговування та дозволяють ефективно залучати внутрішнього туриста.

Міжнародна увага до відновлення України відкриває можливості для грантового та кредитного фінансування, особливо у сфері культурної спадщини та «зеленого» туризму. Це дозволяє сформувати імідж України як дестинації, здатної поєднувати відновлення та інновації [42].

Основні слабкі сторони галузі пов'язані з руйнуванням інфраструктури та порушенням транспортної доступності. Руйнування готелів, санаторіїв, туристичних об'єктів у зонах бойових дій потребує масштабних інвестицій у відновлення. Обмеження авіаційного простору, руйнування доріг і портів стримують мобільність і знижують логістичну привабливість країни для туристів та інвесторів.

Крім того, високий рівень невизначеності та безпекових ризиків стримує довгострокові інвестиції. Масові втрати робочих місць і відтік кадрів у постраждалих регіонах загострюють проблему дефіциту кваліфікованого персоналу. Фрагментованість державних та місцевих ініціатив, відсутність єдиної стратегії та невідповідні регуляторні механізми гальмують швидке відновлення сектору.

Наявні можливості можна поділити на кілька ключових блоків. По-перше, розвиток внутрішнього та регіонального туризму в безпечних регіонах може стати основою для відновлення галузі. Розробка цілісних маршрутів – культурно-історичних, гастрономічних, екологічних – сприятиме формуванню нових туристичних продуктів [29].

По-друге, з'являються нові нішеві сегменти: релокаційний туризм, волонтерські та гуманітарні поїздки, освітній та робочий туризм, меморіальний («чорний») туризм. Вони здатні частково компенсувати

падіння традиційного іноземного попиту та формувати нові моделі туристичної діяльності.

По-третє, міжнародна допомога та грантові програми на відновлення культурної спадщини і екологічної інфраструктури створюють додаткові фінансові можливості. Інвестиції в цифрову трансформацію і контакт-less сервіси підвищують безпеку, якість і ефективність обслуговування, сприяють просуванню нових туристичних продуктів.

Найсерйознішою загрозою залишається тривала військова небезпека, що продовжує обмежувати повернення іноземних туристів і міжнародних інвестицій. Економічна нестабільність та інфляція підвищують витрати на будівництво та експлуатацію об'єктів, знижуючи рентабельність проєктів. Відтік кваліфікованих кадрів у сфері гостинності ускладнює відновлення сервісу та конкурентоспроможність сектору.

Додатковими ризиками є негативний міжнародний імідж безпеки, кліматичні загрози та повільність регуляторної імплементації. Ці фактори створюють потребу у системному управлінні ризиками та прискореній адаптації політик.

1. Безпека та сертифікація: визначити «зони безпечного туризму», стандарти та протоколи безпеки, забезпечити моніторинг ризиків.
2. Фокус на внутрішньому туризмі: розвиток регіональних кластерів, короткотермінових поїздок, еко- та сільського туризму.
3. Цифрова платформа: створення єдиного національного порталу з каталогом маршрутів, бронюванням, картами безпеки та персоналізацією.
4. Інвестиції та державно-приватне партнерство: державні стимули для середнього готельного сегмента, механізми державно-приватного партнерства, прозорі конкурси для залучення міжнародних мереж.

5. Відновлення культурної спадщини: координація з UNESCO та міжнародними фондами, спеціальні фонди на реставрацію пам'яток.

6. Підтримка кадрів та МСП: програми перенавчання релокованих працівників, гранти та мікрокредити для малих і середніх підприємств.

7. Моніторинг та оцінка ефективності: система збору даних про туристичні потоки, завантаженість об'єктів та економічний ефект для корекції стратегії.

Таким чином, туризм в Україні має значний потенціал для відновлення та модернізації, за умови системної державної координації, інвестицій у безпеку, інфраструктуру, цифрові сервіси та розвиток нових нішевих сегментів. Фокус на внутрішньому ринку, етичному меморіальному туризмі та державно-приватних механізмах може стати ключовим драйвером відновлення та формування позитивного міжнародного іміджу України.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Концепція стратегії розвитку туристичної галузі України до 2035 р.

Туристична галузь є однією з ключових складових економіки та соціокультурного розвитку України. В умовах тривалого впливу військової агресії та масштабного руйнування інфраструктури сектор туристичних послуг опинився перед необхідністю стратегічного відновлення та модернізації. Формування концепції розвитку галузі на 2026–2035 рр. ґрунтується на аналізі внутрішніх ресурсів, потенціалу регіонів, міжнародних трендів та змін у структурі туристичних потоків [37, с. 104].

1. Мета концепції

Метою даної концепції є визначення ключових факторів відновлення галузі, формування візії та місії розвитку, а також окреслення стратегічних цілей на середньостроковий і довгостроковий період.

2. Візія та місія.

Візія: Україна – безпечна, інноваційна та культурно приваблива туристична дестинація Європи, що поєднує сталий розвиток, цифрові рішення й унікальну національну спадщину.

Місія: Забезпечити сталий розвиток туристичної галузі шляхом інвестицій у безпеку, інфраструктуру, людський капітал і міжнародне партнерство для формування конкурентоспроможного туристичного середовища (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Візія та місія стратегії розвитку туристичної галузі України

У післявоєнний період розвиток туристичної галузі України має спиратися на систему стратегічних принципів, що забезпечать її стійкість, конкурентоспроможність і інтеграцію у європейський туристичний простір [27].

3. Основні принципи реалізації стратегії відновлення туристичної галузі України

3.1. *Безпековий пріоритет.* Туризм може відновлюватися лише за умови гарантованої безпеки туристів, працівників галузі та місцевого населення. Пріоритетом держави є створення системи туристичної безпеки, сертифікації дестинацій та управління ризиками.

3.2. *Відбудова інфраструктури та децентралізація розвитку.* Відновлення транспортної, готельної, рекреаційної та культурної

інфраструктури на основі регіональних стратегій. Підтримка малих і середніх підприємств у громадах як ключових драйверів локального туризму.

3.3. *Сталий (sustainable) розвиток.* Збалансування економічних, соціальних та екологічних аспектів туризму відповідно до Цілей сталого розвитку ООН. Впровадження еко-стандартів у готельному бізнесі, транспортуванні та управлінні DESTINATIONAMI.

3.4. *Цифровізація туристичного середовища.* Використання цифрових технологій для управління потоками, промоції, збору статистики та створення інноваційних сервісів для туристів. Формування національної туристичної цифрової платформи.

3.5. *Інклюзивність і людський капітал.* Забезпечення рівного доступу до туристичних можливостей для всіх категорій населення. Розвиток системи освіти й підготовки кадрів у туризмі, підтримка зайнятості ветеранів і внутрішньо переміщених осіб.

3.6. *Міжнародна інтеграція та партнерство.* Поглиблення співпраці з ЄС, ЮНВТО, Світовим банком, міжнародними туристичними організаціями для обміну досвідом, фінансової підтримки та просування іміджу України як європейської туристичної держави.

3.7. *Іміджева дипломатія та культурна ідентичність.* Використання туризму як інструменту публічної дипломатії. Просування української культурної спадщини, гастрономії, креативних індустрій і бренду «Ukraine NOW» у міжнародному просторі.3.8. *Регіональна диференціація та спеціалізація.* Формування мережі тематичних туристичних кластерів (історико-культурних, природно-рекреаційних, медичних, освітніх тощо) з урахуванням потенціалу кожного регіону.

3.9. *Інноваційність і підприємництво.* Заохочення стартапів у сфері туризму, впровадження сучасних сервісів і моделей управління DESTINATIONAMI. Розвиток smart-туризму й green-tech у туристичних компаніях.

3.10. *Прозорість та ефективне управління.* Впровадження системи моніторингу, оцінки ефективності туристичної політики, прозорості державних інвестицій і публічно-приватного партнерства у сфері туризму.



Рис. 3.2. Принципи стратегії відновлення туристичної галузі
Розроблено за допомогою штучного інтелекту

4. Основні фактори відновлення туристичної галузі

Відновлення та сталий розвиток туристичного сектора України залежать від інтеграції наступних факторів:

4.1. Безпека та стабільність

- Створення «зон безпечного туризму» з визначеними стандартами безпеки та моніторингом ризиків.
- Забезпечення правової та фізичної охорони туристичних об'єктів та інфраструктури.

1. Реконструкція та модернізація інфраструктури

- Відновлення готельного фонду середнього та високого сегментів.
- Ремонт та модернізація транспортних коридорів, аеропортів, портів, залізничних вузлів.

4.2. Підтримка малого та середнього бізнесу

- Грантові програми, мікрокредити та податкові стимули для МСП у сфері туризму.
- Навчальні програми з підвищення якості обслуговування, цифровізації та інновацій.

2. Цифрова трансформація та інновації

- Впровадження єдиної цифрової платформи «Україна-туризм» з функціями бронювання, інформування, картами безпеки та персоналізацією маршрутів.
- Розвиток контакт-less сервісів, CRM для туристичних операторів, інтеграція з міжнародними платформами.

4.3. Міжнародна співпраця та фінансування

- Залучення грантів та кредитів від міжнародних організацій для відновлення культурної спадщини та сталого туризму.
- Державно-приватне партнерство (PPP) для реконструкції ключових об'єктів та транспортної інфраструктури.

4.4. Кадровий потенціал та соціальна інтеграція

- Програми перенавчання та працевлаштування релокованих працівників.
- Утримання кваліфікованого персоналу у сфері гостинності та сервісу.

4.5. Брендинг та маркетинг країни

- Формування позитивного міжнародного іміджу України як безпечної, культурно багатой та відродженої туристичної дестинації.
- Просування тематичних і нішевих туристичних продуктів: еко-, гастрономічного, освітнього та меморіального туризму.
- Єдина стратегія національного бренду “Discover Ukraine”; промоція через міжнародні події та ЗМІ.

Концепція розвитку туристичної галузі України на 2026–2035 рр. передбачає комплексне поєднання безпеки, інфраструктурного відновлення, цифрових інновацій, підтримки МСП та кадрів, міжнародної співпраці та брендингу. Реалізація зазначених стратегічних цілей забезпечить відновлення туристичного сектору, підвищення його економічного внеску, інтеграцію регіонів у національну туристичну систему та формування довгострокової конкурентоспроможності України як туристичної дестинації.

3.2. Стратегічні пріоритети стратегії

1. Загальні положення

Повоєнне відновлення туристичної галузі України є одним із ключових напрямів державної політики у сфері економічного відродження, гуманітарної реінтеграції та формування позитивного міжнародного іміджу держави. Туризм розглядається як мультиплікативний сектор, що поєднує економічні, культурні, екологічні та цифрові чинники розвитку та сприяє консолідації суспільства навколо цінностей відкритості, креативності й стійкості.

З огляду на це, стратегічними пріоритетами повоєнного відновлення туристичної галузі України визначаються чотири взаємопов'язані напрями розвитку – економічний, культурний, екологічний та цифровий, які створюють цілісну модель сталого розвитку туризму у післявоєнний період.

2. Економічний пріоритет: Відновлення конкурентоспроможності туристичного ринку

Економічне відновлення є базовою умовою стабілізації туристичного ринку та створення передумов для зростання. Головна мета цього напрямку – формування сприятливого бізнес-клімату, залучення інвестицій і забезпечення зайнятості у сфері туризму та гостинності.

Основні напрями реалізації:

2.1. Підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ) через грантові програми, пільгове кредитування та мікрофінансування у сферах готельного господарства, туроператорської діяльності, гастрономічного, культурного й активного туризму.

2.2. Розвиток публічно-приватного партнерства (PPP) у відбудові туристичних об'єктів, транспортної та рекреаційної інфраструктури за участю міжнародних фінансових інституцій (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ).

2.3. Формування регіональних туристичних кластерів із урахуванням природно-культурної специфіки (Карпати, Поділля, Південь, Київщина, Полісся).

2.4. Інтеграція до європейського ринку туристичних послуг через участь у діяльності Європейської туристичної комісії (ETC), Європейської асоціації турагентств і туроператорів (ЕСТАА) та інших об'єднань.

2.5. Підвищення інвестиційної привабливості галузі через запровадження спеціальних економічних режимів для туристичних зон, гарантії прав інвесторів і прозору систему адміністрування.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичного ринку, зростанню частки туризму у ВВП та створенню нових робочих місць у секторі послуг.

3. Культурний пріоритет: Відновлення спадщини та розвиток культурної дипломатії

Культурна складова туристичного розвитку визначає Україну як державу з глибокою історією, багатою спадщиною та креативним потенціалом. Основна мета цього напрямку – відновлення культурного простору, популяризація національної ідентичності та формування позитивного образу України у світі.

Основні напрями реалізації:

3.1. Реставрація та ревіталізація об'єктів культурної спадщини, пошкоджених унаслідок війни, із залученням міжнародних фондів і програм ЮНЕСКО, ЄС та Ради Європи.

3.2. Розвиток культурно-пізнавального туризму через створення тематичних маршрутів (“Шлях Української державності”, “Дороги миру”, “Міста відродження”), а також підтримку фестивального руху та культурних івентів.

3.3. Посилення ролі туризму як інструмента публічної дипломатії, що сприяє міжкультурному діалогу, міжнародній підтримці України та формуванню позитивного іміджу держави.

3.4. Підтримка креативних індустрій (музеї, дизайн, ремесла, гастрономія, арт-резиденції), які інтегрують культурну спадщину в сучасний туристичний продукт.

3.5. Збереження та популяризація нематеріальної спадщини – традицій, фольклору, музики, обрядів, які формують автентичність національного бренду «Ukraine Reborn».

Реалізація культурного пріоритету сприятиме не лише економічній активізації регіонів, а й соціально-культурній реінтеграції суспільства після війни.

4. Екологічний пріоритет: Сталий розвиток і “зелена” реконструкція туристичної інфраструктури

Відбудова туристичної галузі має відбуватися з дотриманням принципів екологічної стійкості, раціонального використання природних ресурсів і дотримання кліматичних стандартів ЄС.

Основні напрями реалізації:

4.1. Модернізація туристичної інфраструктури із застосуванням технологій енергоефективності, відновлюваних джерел енергії та екологічно безпечних матеріалів.

4.2. Відновлення природоохоронних територій – національних парків, біосферних заповідників, природних пам'яток, постраждалих від бойових дій, із залученням міжнародних екологічних програм.

4.3. Розвиток еко-, агро- та сільського туризму як інструменту підтримки місцевих громад, збереження природних ландшафтів і децентралізації туристичних потоків.

4.4. Запровадження системи “зелених стандартів” для закладів розміщення та транспортних операторів (екосертифікація Green Key, EU Ecolabel).

4.5. Популяризація сталих моделей мобільності – велосипедного, пішохідного, водного туризму, а також формування “зелених маршрутів” у співпраці з європейськими партнерами.

Екологічний пріоритет сприятиме створенню кліматично нейтральної інфраструктури, формуванню екологічної свідомості населення та позиціонуванню України як “зеленої” дестинації Європи.

5. Цифровий пріоритет: Інноваційна трансформація туристичної екосистеми

Цифровізація виступає фундаментом інноваційного оновлення туристичної галузі. Її мета – забезпечити ефективне управління, прозорість даних і персоналізацію туристичних послуг.

Основні напрями реалізації:

5.1. Створення Національної цифрової туристичної платформи України, що об'єднає інформацію про туристичні дестинації, об'єкти розміщення, транспортні зв'язки та культурні події.

5.2. Впровадження сучасних цифрових технологій – штучного інтелекту, big data, AR/VR, GIS-аналітики – у сферу маркетингу, планування маршрутів і управління туристичними потоками.

5.3. Інтеграція українських дестинацій до міжнародних онлайн-платформ (VisitEurope, Booking, Google Travel) для підвищення глобальної видимості.

5.4. Підтримка цифрових стартапів у галузі гостинності, мобільності, рекреації та маркетингу.

5.5. Підвищення цифрової грамотності кадрів через створення освітніх програм, центрів підготовки фахівців і сертифікацію професійних компетенцій у сфері «smart tourism».

Завдяки цифровим інструментам Україна зможе створити інтегровану туристичну екосистему, здатну реагувати на глобальні виклики та формувати нову якість взаємодії з туристами.

6. Інтегрований підхід до реалізації стратегічних пріоритетів

Запропоновані пріоритети мають реалізовуватися у взаємозв'язку, утворюючи єдину модель сталого розвитку. Економічна модернізація потребує культурного змісту, екологічної відповідальності та цифрової підтримки; культурна дипломатія неможлива без інновацій та інвестицій; екологічна стійкість посилюється завдяки технологіям і спільним європейським стандартам.

Інтегрований підхід до реалізації стратегічних пріоритетів дозволить перейти від фрагментарного відновлення до системного розвитку галузі, в якому туризм стане драйвером національного відродження, соціальної єдності та міжнародного позиціонування України як безпечної, інноваційної та культурно привабливої держави.

3.3. Основні етапи та індикатори реалізації стратегії

Запропонована модель розвитку туристичної галузі України у повоєнний період базується на принципах поетапного відновлення, модернізації та стратегічної інтеграції у європейський простір. Перший етап (2025–2027 рр., табл. 3.1) спрямований на стабілізацію галузі, що передбачає насамперед відновлення критичної інфраструктури та створення умов для безпечного функціонування туристичних об'єктів. Відновлення транспортної доступності, енергетичної інфраструктури та готельного фонду є необхідною передумовою повернення довіри внутрішніх і міжнародних туристів.

Особливу роль на цьому етапі відіграють локальні ініціативи та малі підприємства, здатні оперативно реагувати на потреби споживачів і формувати позитивний імідж безпечних регіонів.

Таблиця 3.1

3.3. Основні етапи та індикатори реалізації стратегії

Етап	Мета	Ключові завдання	Очікуваний результат
I. Етап стабілізації (2025–2027 рр.)	Відновлення життєздатності туристичного ринку та зміцнення довіри до України як безпечної дестинації.	- Відновлення критичної інфраструктури (транспорт, енергозабезпечення, зв'язок); - Проведення аудиту пошкоджених туристичних об'єктів; - Запуск державних програм підтримки МСП у туризмі; - Сертифікація безпечних регіонів (“зелені зони туризму”); - Інформаційна кампанія “Ukraine is Safe to Visit”; - Активізація внутрішнього туризму.	Часткове відновлення туристичного потоку (до 30–40% рівня 2019 р.); зміцнення довіри населення та партнерів до безпечних напрямів.
II. Етап відновлення та реінтеграції (2027–2030 рр.)	Перехід від відбудови до модернізації туристичної інфраструктури та формування конкурентного ринку.	- Реконструкція об'єктів культурної спадщини та туристичних зон; - Відновлення міжнародних транспортних сполучень; - Інтеграція України до європейських туристичних мереж (ETC, ЕСТАА); - Створення регіональних кластерів відновлення туризму; - Розвиток еко-, сільського, освітнього та волонтерського туризму; - Залучення іноземних інвестицій та донорської допомоги.	Відновлення галузевих показників до 70–80% довоєнного рівня; підвищення інвестиційної привабливості сектору.

Продовження табл. 3.1

III. Етап трансформації та інноваційного зростання (2030–2035 рр.)	Перетворення туризму на драйвер сталого розвитку, інновацій і культурної дипломатії.	- Цифровізація галузі (туристична платформа, big data, AR/VR); - Розроблення національного бренду «Ukraine Reborn»; - Розвиток “зеленої” інфраструктури; - Підтримка стартапів у сфері туризму та гостинності; - Інтеграція туризму до стратегій регіонального розвитку.	Підвищення конкурентоспроможності; формування сталого, інноваційного туристичного сектору; вихід у топ-50 за індексом WEF.
IV. Етап інтеграції та глобальної синергії (після 2035 р.)	Закріплення України в європейському туристичному просторі як постконфліктного прикладу сталого розвитку.	- Участь у створенні маршрутів пам’яті, миру й відновлення; - Розвиток транскордонних ініціатив із сусідніми державами; - Використання туризму як інструмента культурної дипломатії.	Стабільне зростання іноземного турпотоку; підвищення частки туризму у ВВП до 7–8%; розширення міжнародного іміджу України.

Складено автором за матеріалами: []



Рис. 3.3. Стратегічні етапи реалізації стратегії

Розроблено автором за матеріалами

Другий етап (2027–2030 рр., табл. 3.1) має на меті перехід від екстреного відновлення до модернізації туристичної інфраструктури, у тому числі через залучення інвестицій, грантів і партнерських проектів. Важливим елементом цього етапу є реінтеграція українського туристичного простору до європейських мереж, що передбачає не лише відновлення міжнародних сполучень, але й участь у спільних ініціативах у сфері сталого туризму. Особлива увага приділяється розвитку еко-, культурного, сільського, освітнього та волонтерського туризму як чинників регіональної диверсифікації.

Третій етап (2030–2035 рр.) позначає трансформацію галузі у стратегічний драйвер економічного зростання та культурної дипломатії. Туризм розглядається не лише як галузь послуг, а як інноваційна платформа для розвитку цифрових сервісів, стартапів та міжсекторальних рішень. Акцент робиться на переході до «зеленої» економіки, цифровізації та формуванні національного туристичного бренду «Ukraine Reborn», що має відображати процес національного відродження та стійкості після війни.

Фінальний етап (після 2035 р., табл. 3.1) орієнтований на закріплення досягнень і позиціонування України як успішного прикладу повоєнної трансформації через туризм. На цьому етапі галузь має не лише стабільно функціонувати, а й сприяти міжнародному визнанню України як відкритої, мирної та креативної держави. Туризм виступає засобом культурної дипломатії, інструментом комеморації та міжнародного партнерства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сформульовано низку теоретичних, аналітичних і прикладних висновків, які узагальнюють зміст кваліфікаційної роботи щодо стратегічного розвитку туризму України в умовах посткризового відновлення.

1. У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку туризму та з'ясовано, що туристична галузь є системоутворювальним елементом національної економіки, який поєднує економічні, соціальні, культурні й екологічні складові сталого розвитку. Туризм забезпечує мультиплікативний ефект, активізуючи суміжні сфери господарства, сприяє створенню робочих місць, наповненню бюджетів різних рівнів та зростанню регіональної конкурентоспроможності.

2. Визначено, що стратегічне управління у сфері туризму полягає у цілеспрямованому впливі держави, бізнесу та громадянського суспільства на розвиток туристичної галузі з метою забезпечення її конкурентоспроможності, стійкості та інтеграції у національну економічну систему. Його сутність полягає у формуванні довгострокових цілей, прогнозуванні тенденцій і ризиків, розробленні сценаріїв розвитку, координації дій суб'єктів туристичного ринку, визначенні пріоритетів інвестування та створенні сприятливого інституційного середовища для реалізації туристичного потенціалу країни.

Стратегічне управління охоплює такі ключові функції, як аналітична (оцінювання стану галузі та зовнішнього середовища), прогнозна (моделювання можливих сценаріїв розвитку), цільова (визначення пріоритетів і показників результативності), програмно-планова (розроблення стратегій, програм і планів дій), а також контрольно-коригувальна (моніторинг виконання та оцінка ефективності).

3. Аналіз міжнародного досвіду повоєнного відновлення туризму (зокрема Хорватії, Італії, Японії) довів ефективність інтеграції державної

політики, маркетингових стратегій і проєктів сталого розвитку, що може бути адаптовано для України у післявоєнний період.

4. У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасного стану туристичної галузі України в умовах війни. Встановлено, що повномасштабна агресія росії спричинила різке скорочення в'їзного туризму (з 14,7 млн осіб у 2019 р. до близько 2,2 млн у 2023 р.), зменшення частки галузі у ВВП з 5,8% до 1,6%, втрату близько 60% туристичної інфраструктури на окремих територіях і скорочення кількості зайнятих у галузі з понад 350 тис. до близько 190 тис. осіб.

5. Разом із тим, виявлено суттєвий потенціал внутрішнього туризму: у 2024 р. внутрішні подорожі здійснили понад 7,5 млн українців, що свідчить про поступове відновлення мобільності та зростання локального туристичного попиту.

6. Проведений SWOT-аналіз туристичної галузі України дозволив виокремити сильні сторони (унікальні природно-культурні ресурси, вигідне географічне розташування, людський потенціал), слабкі сторони (руйнування інфраструктури, низький рівень безпеки, слабкий цифровий менеджмент), можливості (післявоєнна відбудова, міжнародна підтримка, євроінтеграційна перспектива) та загрози (тривалість воєнного конфлікту, відтік кадрів, зниження купівельної спроможності населення).

7. У третьому розділі обґрунтовано ключові напрями стратегії розвитку туризму України у повоєнний період. Розроблена концепція передбачає бачення України як безпечної, інноваційної та культурно привабливої туристичної дестинації Європи, що поєднує сталий розвиток, цифрові рішення та унікальну національну спадщину.

8. Визначено стратегічні пріоритети розвитку туристичної галузі:

- відновлення та модернізацію туристичної інфраструктури через реалізацію державних програм реконструкції об'єктів розміщення, транспортної, комунальної та рекреаційної мережі з урахуванням принципів енергоефективності й сталого розвитку;

- забезпечення безпеки туристичних територій шляхом створення системи сертифікації «зелених» безпечних зон, розвитку кризового менеджменту та цифрового моніторингу ризиків;
- розвиток внутрішнього та регіонального туризму як основи стабілізації ринку через підтримку місцевих ініціатив, формування регіональних кластерів і відновлення туристичних маршрутів у безпечних областях;
- цифровізацію управління та маркетингу дестинацій, зокрема створення національної туристичної онлайн-платформи, впровадження big data-аналітики, VR/AR-рішень і систем електронного бронювання;
- підвищення якості туристичних послуг і кадрового потенціалу через модернізацію освітніх програм, сертифікацію фахівців і впровадження стандартів сервісу, сумісних із європейськими;
- просування національного туристичного бренду на міжнародному рівні під брендом «*Ukraine Reborn*», спрямоване на формування іміджу України як країни відновлення, стійкості та культурного різноманіття.

9. Передбачено три етапи реалізації стратегії розвитку: Стабілізаційний етап (2025–2027 рр.) – зростання внутрішніх подорожей на 25%, відновлення близько 40% зруйнованих туристичних об'єктів, поступове відновлення частки туристичної галузі у структурі ВВП до рівня близько 2%, створення 50 тис. робочих місць у сфері туризму.

Інституційно-інноваційний етап (2028–2031 рр.) – відновлення міжнародного турпотоку до 8–9 млн осіб, залучення інвестицій у розмірі 1,5–2 млрд дол. США, підвищення частки туризму у ВВП до 3,8%, повна цифровізація державного управління галуззю. Інтеграційно-глобалізаційний етап (2032–2035 рр.) – вихід України на рівень довоєнних показників (14–15 млн іноземних відвідувачів), зростання частки галузі у ВВП до 5–6%, створення понад 400 тис. робочих місць, інтеграція у європейські туристичні маршрути та програми сталого розвитку ЄС. Узагальнюючи, результати дослідження дають підстави стверджувати, що туризм у післявоєнній Україні має стати каталізатором соціально-економічного відновлення, засобом

формування позитивного міжнародного іміджу держави та інструментом інтеграції у європейський і світовий туристичний простір.

Реалізація стратегічної моделі розвитку галузі до 2035 року, заснованої на принципах сталості, інклюзивності, партнерства, інноваційності та цифрової трансформації, дозволить перетворити туризм на одну з провідних галузей української економіки. Очікується, що у результаті впровадження стратегії до 2035 року туристична галузь України забезпечить понад 5% ВВП, до 15 млн іноземних і 25 млн внутрішніх подорожей щороку, понад 450 тис. робочих місць, а також сформує конкурентоспроможний національний туристичний бренд, орієнтований на європейські стандарти сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм» [Електрон. ресурс]. Спосіб доступу: – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
2. Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» [Електронний. ресурс]. Спосіб доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=500>
3. «Національна економічна стратегія на період до 2030 року» (постанова від Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 року № 179).
4. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695.
5. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади» / Асоціація міст України. [Електронний ресурс]. Спосіб доступу: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf
6. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022, № 265 «Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [Електронний ресурс]. Спосіб доступу: <https://mtu.gov.ua/content/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku.html>.
7. Бойко, В., & Далевська, Н. (2022). РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ПІСЛЯ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ У РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ. Управління змінами та інновації, (3), 5-10. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-1>
8. Гапоненко Г.І., Парфіненко А.Ю., Шамара І.М. Організація сільського зеленого туризму: Підручник. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2021. – 300 с.

9. Головчук, Ю. О. (2024). Інноваційні засади формування маркетингових стратегій регіонального розвитку туризму в умовах нестабільності.
10. Горіна Г.О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія / Г.О. Горіна. – Кривий Ріг : Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. – 305 с.
11. Давидова, О. Ю. (2014). СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ–ОПТИМАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПЛАНУВАННЯ THE SCENARIOS MODELING–OPTIMAL APPROACH OR PLANNING. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 498.
12. Дорошенко В. Перспективи розвитку туризму в Україні: наслідки війни.
13. Економічна енциклопедія : у 3 т. / [Голов. редкол. : Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін.]. – К. : Академія, 2002. – Т. 3. – 2002. – 952 с.
- ЖУРБА, І., & НЕСТОРИШЕН, І. (2023). Аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми та перспективи розвитку. *Development service industry management*, (1), 50-55.
14. Костинець Ю. В., Костинець В. В., Шевченко О. О. Розвиток туризму України в умовах війни. Актуальні проблеми економіки. 2023. No 3 (261). DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-261-51-575>.
15. Краснокутська Ю., Сегеда І., Безпалова А. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. No (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-884>.
16. Логоша, Р. В., & Прилуцький, А. М. (2024). Особливості формування маркетингових стратегій підприємств галузі туризму. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. № 11 (29). С. 122-135. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11\(29\)-122-135](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-122-135).
- Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева. – К.: Альтерпрес, 2002. – 436 с.

- 17.Мойсей, С. (2025). ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГЕОМАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПРОСТОРУ. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (45), 408-420.
 - 18.Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Екс Об, 2002. – 560 с. 5. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
 - 19.Основи готельно-ресторанної справи: навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 288 с.
 - 20.Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід: Монографія / За заг. ред. Парфіненка А.Ю. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна. – 256 с.
 - 21.Паньків, Н. Є. (2020). Соціально-екологічний підхід до розроблення стратегії сталого розвитку туризму територіальних громад. *Scientific Bulletin of UNFU*, 30(3), 71-76.
 - 22.Парфіненко А. Національна держава і міжнародний туризм у вимірах глобалізації (вступ до курсу «Туристичне країнознавство»): Навч. посіб. / А. Парфіненко. – Х.: Бурун-книга, 2009. – 128 с.
 - 23.Парфіненко А. Ю. Глобальні трансформації ринку міжнародного туризму та індустрії гостинності // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». Вип. 6. – С. 175-186.
- Парфіненко, А. Ю. (2015). Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. *Actual Problems of International Relations*, 1(126), 12-23.

Романова А. А. Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів / А. А. Романова // Modern economics. - 2018. - № 9. - С. 93-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_9_14.

СМЕНТИНА, Н. В.; ФІАЛКОВСЬКА, А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. / Н. В. Сментина, А. А. Фіалковська. – Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. – 244 с.

24. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.

25. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція / М. І. Зверяков, Н. О. Кухарська, Н. А. Клевцевич, О. С. Шараг. Одеса : Атлант VOI COIU, 2019. 241 с.

26. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реаліїбізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: КНТЕУ, 2009. – 463 с.

27. Трохимець, О. І., & Шелеметьєва, Т. В. (2018). Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (4), 70-78.

28. Туризм в системі пріоритетів регіонального розвитку: Монографія / Під ред. проф. В. В. Александрова. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 287 с.

29. Туризм в Україні: виклики та відновлення [Електронний ресурс] : 3б. матеріалів Міжнародного туристичного форуму, Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 року. Київ : КНЕУ, 2023. 337 с.

Туристичне країнознавство: підручник / А. Ю. Парфіненко, В. І. Сідоров, О. О. Любіцева. – 2-ге вид. переробл. і доповн. – К.: Знання, 2015. – 551 с.

30. Туристичний імідж регіону: Монографія / За ред. Парфіненко А. Ю. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна. – 315 с.

- 31.Тюріна Д. Ринок туризму в Україні: стан і проблеми в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-182>.
- 32.Устік, Т. В. (2024). Формування маркетингової стратегії регіонального розвитку туризму. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(1), 372-376.
- 33.Хандога, Ю. В., Маргітич, В. В., Сембай, Н. М., Графська, О. І., & Філімонов, Ю. Л. (2025). Теоретичні підходи та моделі формування іміджу територіальної громади: маркетинговий, соціологічний, комунікаційний.
- 34.Шелеметьєва, Т. В. (2018). Використання програмно-цільового методу управління розвитком туризму в регіонах України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, (29 (68), № 6), 48-53.
- 35.Шершньова О. В. Методичні засади побудови Стратегії розвитку туризму в малих містах Рівненщини / О. В. Шершньова // Університетські наукові записки. – Хмельницький : ХУУП, 2008. – № 3 (II). – С. 271–272.
- 36.Шуляк, Ю. В. (2023). *Стратегічне планування на регіональному рівні управління: особливості формування, удосконалення та розвитку* (Doctoral dissertation).
- 37.Якубовський, С., & Кириченко, О. (2024). СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-55>
- 38.Abdullah, Q. A. (2025). *Strategic planning and its impact on achieving sustainable tourism development*. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(2), Article 160. Retrieved from <https://www.tourismjournal.net/archives/2025.v7.i2.A.160>
- 39.Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (2019). *Strategic Management in Tourism* (3rd ed.). CABI. CABI

40. Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. Routledge.
41. Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008 [Електронний ресурс] // United Nations Publication Sales No. E.08.XVII.27 – 2010. – Режим доступу до ресурсу: http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF_80rev1e.pdf
42. Hanna Haponenko, Anatoliy Parfinenko, Irina Shamara The concept of sustainable development of tourism in post-war Ukraine as a priority direction of comprehensive recovery of the industry // Prospects for the development of the tourism and hospitality industry in Ukraine based on the experience of the European Union : Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. 228 p.144-165
43. Lisovska, L., Roik, O., & Mykhailyshyn, V. (2025). *Strategic directions for sustainable tourism development through public-private partnerships in post-conflict economies*. Journal of Business and Economic Studies, 8(1). Retrieved from <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/loNBEZvj>
44. OECD. (2022). *OECD Tourism Trends and Policies 2022: Building resilience in the tourism ecosystem*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en
45. Parfinenko, A. Sustainable development as a paradigmatic basis for the recovery of international tourism in UKRAINE after COVID-19 and the Russian invasion // *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices*: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (January 27-28, 2023) / Gen. Edit. Ihor Halytsia, Oleksandra Mandych, Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. – P. 47-50
46. Parfinenko, A., Yevtushenko, O., Panova, I., Podlepina, P., Onatskyi, M. International Tourism as a Tool of European Integration Within Eastern European Countries, *Problemy Ekorozwoju*, 2022, 17(2), pp. 186–196. <https://doi.org/10.35784/pe.2022.2.20>
47. Prokopenko O, Mashika H, Hryhorieva L, Khanova O, Parfinenko A, Nurgaliyeva A. Digital Technologies and Innovative Models of Risk Management in International Tourism. Data and Metadata [Internet]. 2024 Dec. 26 [cited 2025 May 13];3:226. Available from: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/226>
48. Rahmah, S., & Muliawanti, L. (2023). *Post-COVID-19 tourism recovery and innovation methods: Practical evidence from Indonesia*. In *Proceedings of the 2nd International*

- Conference on Business, Humanities and Social Science (BIS-HSS 2022)*. Atlantis Press.
<https://www.atlantis-press.com/proceedings/bis-hss-22/125992761>
49. Sabourin, V. (2022). *Strategic Management for the Hospitality and Tourism Industry: Developing a Competitive Advantage*. Apple Academic Press. Routledge.
 50. Zadoia, V. O., & Charkina, T. Yu. (2023). *Strategic management in tourism: Key aspects*. Scientific Journal of Economic Studies, 14(3). Retrieved from
<https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4MYJ10j4>
 51. Державна служба статистики України. Туристичні потоки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>, вільний.
 52. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/>, вільний.
 53. European Travel Commission. European Tourism 2024 – Trends & Prospects [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://etc-corporate.org/reports/european-tourism-2024-trends-prospects-q1-2024>.
 54. UN Tourism. (2024). World Tourism Barometer & Statistical Annex, January 2024.
 55. World Travel and Tourism Council [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wttc.org/>

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА
на кваліфікаційну магістерську роботу студентки
Берези Аліни Валеріївни
на тему: «Туризм як драйвер післявоєнного відновлення національної
економіки України»

4 грудня 2025 р.
м. Харків

Берега Аліна Валеріївна протягом усього періоду підготовки кваліфікаційної магістерської роботи проявила себе як відповідальна, дисциплінована та мотивована здобувачка освіти, здатна до самостійної науково-дослідної діяльності. Робота над темою здійснювалася системно, відповідно до затвердженого індивідуального плану, із дотриманням установлених термінів.

Студентка продемонструвала вміння чітко формулювати мету й завдання дослідження, логічно структурувати матеріал, працювати з різноплановими джерелами інформації, зокрема науковими публікаціями, статистичними даними та аналітичними звітами міжнародних і національних інституцій. У процесі підготовки роботи здобувачка виявила здатність до критичного осмислення наукових підходів і коректного застосування теоретичних положень до аналізу сучасних соціально-економічних процесів.

Берега А. В. відповідально ставилася до консультацій із науковим керівником, своєчасно враховувала надані рекомендації та зауваження, виявляла ініціативність у доопрацюванні окремих положень і формулювань. Студентка продемонструвала належний рівень академічної культури, самостійності мислення та володіння фаховою термінологією.

Кваліфікаційна магістерська робота виконана самостійно, подана у встановлені терміни, її оформлення загалом відповідає чинним вимогам до магістерських робіт. Зауваження мають несуттєвий характер і не впливають на загальну позитивну оцінку роботи здобувачки.

Вважаю, що Берега Аліна Валеріївна продемонструвала достатній рівень теоретичної підготовки та практичних навичок, необхідних для присвоєння освітнього ступеня магістра з туризму, а кваліфікаційна робота може бути рекомендована до захисту перед екзаменаційною комісією.

Науковий керівник:

к. е. н., доцент



Олена Євтушенко

Харківський національний
університет імені В.Н. Каразіна
61077, Харків, пл. Свободи, 6
5 грудня 2025 року

Екзаменаційній комісії
із захисту дипломних робіт

Берези Аліни Валеріївни

на тему: «Туризм як драйвер післявоєнного відновлення національної економіки
України»

У сучасних умовах воєнних викликів і майбутньої повоєнної реконструкції України туризм розглядається як один із перспективних секторів економіки, здатних забезпечити швидке відновлення регіонів, створення робочих місць, активізацію малого та середнього бізнесу, а також формування позитивного міжнародного іміджу держави. У цьому контексті тематика магістерської роботи Берези Аліни Валеріївни є надзвичайно актуальною та відповідає сучасним науковим і практичним запитам.

Авторка коректно визначила об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження, що забезпечило цілісність, логічність і послідовність викладення матеріалу. Магістерська робота складається з трьох змістовних розділів, які взаємопов'язані між собою та підпорядковані єдиній науковій логіці.

У першому розділі розкрито теоретичні та методологічні засади стратегічного розвитку туризму, обґрунтовано його роль як системного елементу національної економіки, що забезпечує мультиплікативний соціально-економічний ефект. Значну увагу приділено аналізу міжнародного досвіду повоєнного відновлення туризму, зокрема країн, які пройшли шлях постконфліктної реконструкції.

Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану туристичної галузі України в умовах війни. Авторка ґрунтовно дослідила динаміку туристичних потоків, фінансово-економічні показники підприємств галузі, стан готельного сектору та виявила ключові проблеми й ризики розвитку туризму. Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити потенціал і обмеження туристичної галузі у воєнний та повоєнний періоди.

У третьому розділі обґрунтовано концепцію стратегії розвитку туризму України до 2035 року, визначено стратегічні пріоритети, етапи реалізації та індикатори ефективності. Особливої уваги заслуговує акцент на безпеці туристичних територій, цифровізації управління та маркетингу дестинацій, розвитку внутрішнього туризму й формуванні національного туристичного бренду.

Висновки роботи є логічними, аргументованими та мають практичну спрямованість. Окремі зауваження носять дискусійний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дослідження.

Магістерська робота *Берези Аліни Валеріївни* заслуговує на оцінку «добре» (вісімдесят балів), а її авторка – на присвоєння освітньої кваліфікації магістр з туризму.

Рецензент:

к. е. н., доц., зав. кафедри
міжнародної електронної комерції та
готельно-ресторанної справи
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна



Данько Н. І.