

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**Інститут економіки і менеджменту**

**Кафедра менеджменту організацій**

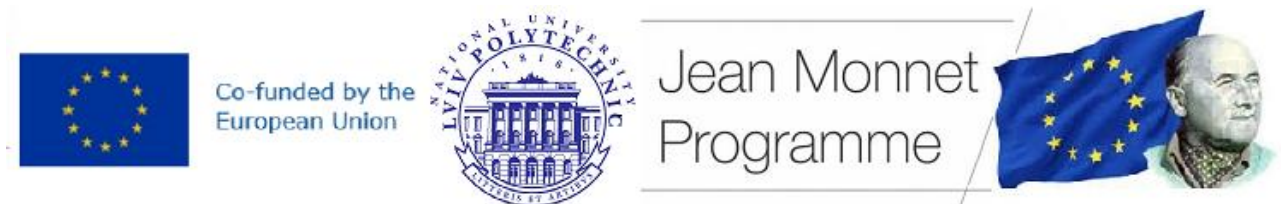
**ЦЕНТР ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ПРИ  
КАРЛОВОМУ УНІВЕРСИТЕТІ, ЧЕСЬКА РЕСПУБЛІКА**

**ВЕЛИКОПОЛЬСЬКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ВИЩА ШКОЛА, РЕСПУБЛІКА  
ПОЛЬЩА**

**УНІВЕРСИТЕТ БІТЛІС ЕРЕН, ТУРЕЦЬКА РЕСПУБЛІКА**

**КОРОЛІВСЬКИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ІНСТИТУТ, КОРОЛІВСТВО ШВЕЦІЯ**

**ЕСТОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПІДПРИЄМНИЦТВА МАЙНОР, ЕСТОНІЯ**



## **ВИКЛИКИ ДЛЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА**

### **CHALLENGES OF TOURISM BUSINESS IN UKRAINE: EUROPEAN PRACTICE**

#### **ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**(Львів, 15-16 травня 2025 р.)**

Львів  
Растр-7  
2025

**Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Виклики для туристичного бізнесу в Україні: європейська практика». – Львів: Растр-7, 2025. – 172 с.**

**ISBN 978-617-8590-25-3**

Збірник тез доповідей підготовлено за результатами виступів на II міжнародній науково-практичній конференції, яка організовувалася колективом кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» у межах виконання освітнього проєкту міжнародної програми Jean Monnet Module «Європейський досвід популяризації історичної спадщини та культурного туризму» (101085171 – ЕЕРНСТ – ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH) (ЕЕРНСТ) (<https://lpnu.ua/eephct>) за підтримки Програми Європейського Союзу Erasmus+. Підтримка Європейської Комісії у підготовці цього збірника не означає схвалення його змісту. Він відображає лише думку авторів, і **Європейська Комісія не несе відповідальність** за будь-яке використання інформації, що міститься в ньому.

У рамках проведення конференції коло тематичних дискусійних напрямів було сформовано навколо розгляду актуальних проблем управління туристичним бізнесом в Україні на основі досвіду європейських країн. Тематика конференції охоплює такі напрями досліджень: «Сучасний стан та тенденції розвитку індустрії туризму в Україні та ЄС», «Транскордонне співробітництво у сфері туризму в умовах євроінтеграції», «Співробітництво України та ЄС в галузі туризму», «Європейський досвід популяризації об'єктів історико-культурної спадщини», «Управління рекреаційними послугами у системі туристської індустрії», «Вплив російсько-української війни на розвиток індустрії туризму в Україні та Європі».

Видання призначене для науковців, викладачів, фахівців організацій індустрії туризму та культури, представників органів влади, причетних до питань управління туристичним бізнесом в Україні, студентів.

**УДК 338.48:379.85**

Відповідальний за випуск – Кулиняк І. Я.

*Матеріали подано у авторській редакції.*

*Відповідальність за зміст матеріалів, їх відповідність вимогам чинного правопису і достовірність фактів та статистичних даних несуть автори.*

**ISBN 978-617-8590-25-3**

© Автори статей, 2025  
© Видавництво «Растр-7», 2025

#### **ПОЧЕСНА ГОЛОВА ПРОГРАМНОГО КОМІТЕТУ:**

**Наталія ЧУХРАЙ** – проректорка з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

#### **СПІВГОЛОВИ КОМІТЕТУ:**

**Михайло ГОНЧАР** – директор Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

**Олег КАРИЙ** – завідувач кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

#### **ЧЛЕНИ КОМІТЕТУ:**

**Марія БОНДАРЧУК** – завідувачка кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

**Ерай АЙДІН** – доцент Університету Кастамону, експерт Агентства розвитку Північної Анатолії (м. Кастамон, Турецька Республіка)

**Орест КОЛЕЩУК** – завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

**Назар ГЛИНСЬКИЙ** – завідувач кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

**Сергій МАКСИМОВИЧ** – доктор філософії, асоційований дослідник Центру економічних досліджень і післядипломної освіти при Карловому університеті (м. Прага, Чеська Республіка)

**Ольга МУЛЬСКА** – старший науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», д.е.н., старший дослідник

**Роман МАТКОВСЬКИЙ** – доцент Реннської Школи Бізнесу (м. Ренн, Франція), к.е.н., доцент

**Ольга МЕЛЬНИК** – завідувачка кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

**Артур КІСІОЛЕК** – декан факультету економіки, Великопольської соціально-економічної вищої школи, д.е.н., професор (м. Шьрода-Велькопольська, Польща)

**Ліана ЧЕРНОБАЙ** – завідувачка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., професор

**Ольга ПРОКОПЕНКО** – наукова дослідниця, Естонський університет підприємництва Майнор (Таллінн, Естонія), д.е.н., професор

**Йосиф СИТНИК** – завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., доцент

**Хатіс КУСАК САМАНСІ** – доцентка Університету Бітліс Ерен (м. Бітліс, Турецька Республіка)

**Андрій ТЕРЕБУХ** – завідувач кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

**Ігор ЯРЕМКО** – завідувач кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

**Наталія МОРОЗЮК** – наукова дослідниця Королівського технологічного інституту (KTH Royal Institute of Technology, Sweden) (Стокгольм, Швеція), к.е.н., доцент

**Іван ХОМА** – завідувач кафедри історії, музеєзнавства та культурної спадщини Національного університету «Львівська політехніка», к.іст.н., доцент

**Віталій ШАРКО** – професор кафедри товарознавства, експертизи та торговельного підприємництва Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету, д.е.н., професор

**Ярослава МОСКВЯК** – доцент кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент

**Інна КУЗНЄЦОВА** – завідувачка кафедри менеджменту організацій, Одеського національного економічного університету, д.е.н., професор

#### **ГОЛОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:**

**Ігор КУЛИНЯК** – керівник проєкту, доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент

#### **ЧЛЕНИ КОМІТЕТУ:**

**Соломія ОГІНОК** – доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н., доцент

**Юлія БОНДАРЕНКО** – доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», к.е.н.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА ЄС

|                                                                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Олеся ВАНТУХ. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА ЄС.....</b>                                                                 | <b>9</b>  |
| <b>Марія ВЕСОЛОВСЬКА. DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINIAN TOURISM: OPPORTUNITIES AND RISKS FOR SMALL AND MEDIUM TOURISM ENTERPRISES IN TIMES OF CRISIS.....</b> | <b>10</b> |
| <b>Ліна ГАЛАЗ. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....</b>                                                                       | <b>12</b> |
| <b>Veronika HILEVSKA. CONTRIBUTION OF TOURISM TO GDP OF EU COUNTRIES AND UKRAINE (2022–2024): STATISTICAL STUDY.....</b>                                        | <b>13</b> |
| <b>Денис ГОЛОВЕЦЬКИЙ. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....</b>                                          | <b>15</b> |
| <b>Олексій ДРУГОВ, Рубен ТЕРЗЯН. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ: ГЛОБАЛЬНИЙ ДОСВІД AGILE, WATERFALL, HYBRID.....</b>     | <b>16</b> |
| <b>Олександра ДЯЧЕНКО. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА ІТАЛІЇ.....</b>                                                       | <b>17</b> |
| <b>Вікторія КІС, Галина КОПЕЦЬ. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ У ЛЬВОВІ ТА НА ЗАХОДІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....</b>                                       | <b>20</b> |
| <b>Артем КІЩУН. ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....</b>                                                       | <b>21</b> |
| <b>Світлана КОВАЛЬ, Альбіна ШВЕЦЬ. СТАЛІЙ ТУРИЗМ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ: ПРИКЛАДИ УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ.....</b>                                      | <b>22</b> |
| <b>Nataliia KOZUBOVA, Viktoriia MAZANIK. KEY FEATURES AND TRENDS IN THE MODERN TRAVEL SERVICES MARKET.....</b>                                                  | <b>24</b> |
| <b>Галина КОПЕЦЬ, Вероніка РАЧИНСЬКА. ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛЬВОВА... 26</b>                                                                                    | <b>26</b> |
| <b>Olha KORYTSKA. EDUCATIONAL AND TOURISM: A STATISTICAL OVERVIEW OF TRIPS BY EDUCATIONAL ATTAINMENT LEVEL IN THE EU.....</b>                                   | <b>27</b> |
| <b>Олексій КОЦЬ, Юрій ВЕРЕС. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ.....</b>                                                   | <b>28</b> |
| <b>Анатолій КУЧЕР, Теодор МИХАЛЦЬКИЙ. УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТУРИЗМУ.....</b>                                                            | <b>30</b> |
| <b>Ілона ЛЕВИЦЬКА, Тетяна ЯНКОВЕЦЬ. ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....</b>                                                       | <b>31</b> |
| <b>Ігор НОВАКІВСЬКИЙ, Роман ОЛІЙНИК. АДАПТИВНІ ВІРТУАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ.....</b>                                                             | <b>33</b> |
| <b>Соломія ОГІНОК, Юлія БОНДАРЕНКО. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ЯК ЧИННИКА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....</b>                                           | <b>35</b> |
| <b>Роман ОСТАЩУК. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                                                                  | <b>36</b> |
| <b>Yulia PALCHEVSKA. DYNAMICS OF TOURIST FLOWS TO UKRAINE AND THE EU: COMPARATIVE ANALYSIS FOR 2018–2024.....</b>                                               | <b>37</b> |
| <b>Соломія ПИЛИПЕНКО, Уляна ГРУДЗЕВИЧ. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. 39</b>                             | <b>39</b> |
| <b>Богдан ПШИК, Андрій УХМАН. СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ В СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ.....</b>                                                                      | <b>41</b> |
| <b>Евеліна СУВОРОВА. ЗМІНА ТУРИСТИЧНИХ ПОТОКІВ У СХІДНІЙ УКРАЇНІ:</b>                                                                                           |           |

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВИКЛИКИ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ.....                                                              | 42 |
| <b>Оксана ФАСТОВЕЦЬ. ЕКОЛОГІЗАЦІЯ КРУЇЗНИХ ПОДОРОЖЕЙ ЯК ТЕНДЕНЦІЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ.....</b>  | 43 |
| <b>Остап ХРИСТУНЕНКО. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ У СВІТІ ТА УКРАЇНІ.....</b>         | 45 |
| <b>Лариса ЧЕРЧИК, Ганна КУВІКА. СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....</b> | 47 |

## СЕКЦІЯ 2.

### ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У СФЕРІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

|                                                                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Христина БЕСПАЛЮК. ДОСЛІДЖЕННЯ МІГРАЦІЙНИХ НАСТРОЇВ СЕРЕД ЖІНОК</b>                                                                                                    | 49 |
| <b>Оксана ВОЗНЮК, Олександра ОРЛОВСЬКА. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ПОСИЛЕННЯ СПІВПРАЦІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ МІЖ СУСІДНІМИ РЕГІОНАМИ РІЗНИХ КРАЇН.....</b>             | 51 |
| <b>Юрій ДЗЮРАХ. РОЗВИТОК АГРОТУРИЗМУ ЯК ЧАСТИНА СТРАТЕГІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ: ДОСВІД ЄС.....</b>                                                              | 52 |
| <b>Іван ЖИГАЛО. ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ТУРИСТИЧНІ МАРШРУТИ В УКРАЇНІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ТРАНСКОРДОННИХ ЗВ'ЯЗКІВ.....</b>                                         | 54 |
| <b>Сергій ЖИЛЯКОВ. УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b> | 56 |
| <b>Ірина КІНАШ, Наталя МИКИТЮК, Леся ТАРАЄВСЬКА. КУЛЬТУРНІ МАРШРУТИ: СУТНІСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ВПЛИВ НА РОЗВИТОК РЕГІОНУ.</b>                                           | 57 |
| <b>Світлана КОВАЛЬ, Ірина КОВАЛЬ. БУЛІНГ СЕРЕД ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ.....</b>                                                 | 60 |
| <b>Олег КОВАЛЬЧУК. ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРИЙОМІВ КОЛАБОРАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ТРАНСКОРДОННОГО ТУРИЗМУ.....</b>                                                    | 62 |
| <b>Наталія КОЗУБОВА, Поліна ДУМАНОВА. ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ У ПОЛЬЩІ: РІЛЬ PIZZERIA NOSNA У ФОРМУВАННІ КУЛІНАРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ВРОЦЛАВА.....</b>                          | 64 |
| <b>Ігор НОВАКІВСЬКИЙ, Андрій ВОЛИНСЬКИЙ. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗУВАННЯ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТУРИСТІВ З УРАХУВАННЯМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ.....</b>                       | 65 |
| <b>Михайло ПАШЕЧКО. ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ ТРАНСКОРДОННИХ ТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ТА КУЛЬТУРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....</b>                                   | 68 |
| <b>Денис ПОДПІСНОВ. РЕГІОНАЛЬНА СПІВПРАЦЯ З МЕТОЮ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ТУРИЗМУ: КЕЙС «MILITARY HERITAGE».....</b>                                                         | 69 |
| <b>Галина РАЧИНСЬКА. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ ЧИННИКІВ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА.....</b>                       | 71 |
| <b>Наталія ХОМЮК. ТРАНСКОРДОННИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ ТА ЄС.....</b>                                                            | 72 |

## СЕКЦІЯ 3.

### СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ ТА ЄС В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Іванна ГАВРИЛЮК. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД У ФОРМУВАННІ БРЕНДІВ ТЕРИТОРІЙ.....</b> | 75 |
| <b>Соломія ГЛУШКО. УКРАЇНА ТА ЄС: НОВІ ГОРИЗОНТИ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ</b>          | 77 |

|                                                                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ТУРИЗМУ.....                                                                                                                                               |           |
| <b>Ірина ДАНЧЕВСЬКА. ГАРМОНІЗАЦІЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....</b>                                                    | <b>78</b> |
| <b>Вікторія ЗОЛОТУХІНА. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....</b>                                             | <b>79</b> |
| <b>Юрій ІВАНІЦЬКИЙ. ЗБУТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗАСОБАМИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ.....</b>           | <b>81</b> |
| <b>Світлана КОВАЛЬ, Юлія ЗІНЧУК. МУЗЕЇ ПІД ВІДКРИТИМ НЕБОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ: KEYСИ СКАНДИНАВІЇ ТА УКРАЇНИ.....</b>                        | <b>83</b> |
| <b>Наталія КОЗУБОВА, Вікторія ЗОЛОТУХІНА. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....</b>                                | <b>84</b> |
| <b>Ярослав ЛАПЧУК, Микола ДУБ. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: ЯК ЄС АДАПТУЄТЬСЯ ДО НОВИХ ВИМОГ РИНКУ.....</b>            | <b>86</b> |
| <b>Соломія ОГІНОК, Василь ГУНЬКА. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ АДАПТАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....</b> | <b>88</b> |
| <b>Tamara RÁTZ. COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND THE EU IN THE FIELD OF TOURISM: STRATEGIC SYNERGIES AND FUTURE PERSPECTIVES.....</b>                       | <b>90</b> |
| <b>Карина ТАРАСЮК. УКРАЇНСЬКИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ЄВРОПУ.....</b>                                                               | <b>91</b> |

#### СЕКЦІЯ 4.

#### ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

|                                                                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Alexander ADAMOVSKY, Yaroslav KULAYETS. BASIC CATEGORIES OF MODERN SUSTAINABLE TOURISM.....</b>                                      | <b>93</b>  |
| <b>Катерина АНТОНЮК, Анастасія ГЕВАК. ГАСТРОНОМІЧНІ ТРАДИЦІЇ ЕТНОГРАФІЧНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....</b>                                    | <b>95</b>  |
| <b>Ірина БОХОНКО, Віталій БЕБКЕВИЧ. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОМОЦІЇ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ: KEYСИ З УКРАЇНИ ТА ЄС.....</b>    | <b>96</b>  |
| <b>Ліля БУБЛИК, Мирослава ГАБА. ПРОГНОЗНЕ ЗНАЧЕННЯ ДОХОДІВ ФРАНЦІЇ ВІД КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ У 2025-2030 РОКАХ.....</b>                   | <b>97</b>  |
| <b>Ольга ГІРНА, Роман ІВАНІЦЬКИЙ. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ РИНКУ.....</b> | <b>99</b>  |
| <b>Тарас ГРИНЧУК, Сергій ТРУБЧАНИНОВ. «КРАЇНА ЗАМКІВ І ФОРТЕЦЬ»: УСПІШНИЙ KEYС ПРОМОЦІЇ ЗАМКОВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....</b>            | <b>101</b> |
| <b>Михайло ДЕРЕВОРИЗ, Денис ШОВКОПЛЯС. ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                | <b>103</b> |
| <b>Bohdan KALMUK. PROSPECTS AND CHALLENGES OF USING BLOCKCHAIN SOLUTIONS IN THE TOURISM INDUSTRY.....</b>                               | <b>104</b> |
| <b>Ернест КЕДЕШ. ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ.....</b>                                       | <b>105</b> |
| <b>Світлана КОВАЛЬ, Олена КРУК. КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ЯК РЕСУРС СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ.....</b>                                          | <b>107</b> |
| <b>Мар'яна КОГУТ. ІСТОРИЧНА СПАДЩИНА ЯК ОСНОВА БРЕНДИНГУ МІСТ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....</b>                  | <b>108</b> |
| <b>Наталія КОЗУБОВА, Антон ВЕРЕЩАГА. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ КАНАЛІВ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ З ТУРИСТАМИ.....</b>                               | <b>110</b> |
| <b>Галина КОПЕЦЬ, Володимир КУЧИНСЬКИЙ. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ.....</b>                                                                  | <b>112</b> |

|                                                                                                                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТУРИЗМУ.....                                                                                                                                                                                                           |            |
| <b>Олеся ЛЕМІШОВСЬКА. ВНЕСОК РЕВІЗІЙНОГО СОЮЗУ УКРАЇНСЬКИХ<br/>КООПЕРАТИВ В РЕАЛІЗАЦІЮ ОСВІТНЬО-КУЛЬТУРНИХ ПРОЕКТІВ: ДО<br/>ПИТАННЯ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ МІСЦЕВИХ ГРОМАД.....</b>                                                 | <b>113</b> |
| <b>Андрій ЛЕСЮК, Соломія ОГІНОК. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ<br/>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>                                                                                                  | <b>115</b> |
| <b>Ігор МАТВІЙ, Юрій АРТИМИШИН. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-<br/>ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                                                                                                                             | <b>117</b> |
| <b>Андрій МЕЛЬНИК. ІМЕРСИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ.....</b>                                                                                                                                                                     | <b>118</b> |
| <b>Роман МІРОШНИК, Ігор СКАБАРА. ВИКОРИСТАННЯ ІТ-РІШЕНЬ ДЛЯ<br/>РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                                                                                                                                 | <b>120</b> |
| <b>Ярослава МОСКВЯК, Євген-Мар'ян ЛЕСНЯК. ІНКЛЮЗИВНІСТЬ У<br/>ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ: ДОСТУПНІСТЬ ДЛЯ ЛЮДЕЙ З<br/>ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТУРИСТИЧНИХ<br/>ПАМ'ЯТКАХ З ПОРІВНЯЛЬНИМ АНАЛІЗОМ З УКРАЇНОЮ.....</b> | <b>121</b> |
| <b>Ігор НОВАКІВСЬКИЙ, Назарій БІДНИК. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ<br/>ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЇ З<br/>УРАХУВАННЯМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....</b>                                                            | <b>123</b> |
| <b>Solomiia OHINOK, Marta SARVAS. SMART BORDERS AND AUTOMATION AS<br/>DRIVERS OF SAFE AND SEAMLESS TOURISM: EUROPEAN PRACTICES FOR<br/>UKRAINE.....</b>                                                                                   | <b>124</b> |
| <b>Світлана ПАВЛЮК. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ<br/>КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ.....</b>                                                                                                                                          | <b>126</b> |
| <b>Наталія СМОЛІНСЬКА. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПЕРІОД<br/>ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ.....</b>                                                                                                                            | <b>128</b> |
| <b>Ewa FRANKOWSKA-ZUTHER, Roman PROTSAK. GAMIFICATION AND AR/VR IN<br/>THE POPULARIZATION OF CULTURAL HERITAGE: HOW POLAND COMBINES<br/>TRADITION WITH INNOVATION.....</b>                                                                | <b>130</b> |
| <b>Любов ЧОРНА, Вадим ЗОМЧАК. ІННОВАЦІЇ В ТУРИЗМІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ....</b>                                                                                                                                                              | <b>131</b> |

## СЕКЦІЯ 5.

### УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ У СИСТЕМІ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ

|                                                                                                                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Олена БАСАЛАСВА. УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ У СИСТЕМІ<br/>ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПОЗИЧЕННЯ ТА<br/>ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ З ІНШИХ КРАЇН ЄВРОПИ.....</b> | <b>134</b> |
| <b>Андрій ЗАВЕРБНИЙ, Любов ЗАЛІЗНА, Маркіян ТРАЧ. ПЕРСПЕКТИВИ<br/>РОЗВИВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ У<br/>СИСТЕМІ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРУВАННЯ.....</b>  | <b>137</b> |
| <b>Світлана КОВАЛЬ, Юлія ВОРОНОВСЬКА. ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА<br/>ЯК ОСНОВА ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ.....</b>                                                                                  | <b>139</b> |
| <b>Олег КОРПАЛО. МОДЕРНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СФЕРІ ТУРИЗМУ:<br/>ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ.....</b>                                                                | <b>140</b> |
| <b>Ihor KULYNIAK, Eray AYDIN. INNOVATIONS IN TOURISM MARKETING: IMPACT<br/>ON THE QUALITY OF RECREATIONAL SERVICES.....</b>                                                                           | <b>142</b> |
| <b>Станіслав ЛУГОВСЬКИЙ, Любов ЗАЛІЗНА. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ<br/>УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ У СИСТЕМІ ТУРИСТСЬКОЇ<br/>ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ: ІНВЕСТИЦІЙНИЙ АСПЕКТ.....</b>                      | <b>143</b> |
| <b>Ірина ПАТЕН, Дмитро ЧАБАН. ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ НА ЗДОРОВ'Я<br/>ЛЮДИНИ.....</b>                                                                                                              | <b>145</b> |

## СЕКЦІЯ 6. ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ

|                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Віталій БОЙКО.</b> СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....                                                                                                 | 147 |
| <b>Іванна ГАВРИЛЮК.</b> ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ.....                                                                                     | 149 |
| <b>Кіра ГАЛЬЧЕНКО.</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМИ ПРАВНИЧОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....                                                                                 | 150 |
| <b>Юрій ГОДОВАНЕЦЬ.</b> СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....                                                          | 151 |
| <b>Андріан ДАЦЮК, Катерина ПРОЦАК.</b> АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....                                                   | 153 |
| <b>Назарій ІВАНИЦЬКИЙ.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....                                                                                       | 155 |
| <b>Ілона ІВАНОВА.</b> РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ НА ЗАХОДІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ (2014 – ДО СЬОГОДЕННЯ): ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ..... | 157 |
| <b>Олег КАРИЙ.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТУРИЗМУ ПІСЛЯ 2020: ПАНДЕМІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ВІЙНА В УКРАЇНІ.....                                                                   | 159 |
| <b>Світлана КОВАЛЬ.</b> РОЛЬ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ У ВІДНОВЛЕННІ ДОВІРИ ДО ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....                                                                                | 161 |
| <b>Ігор КУЛИНЯК.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ.....                                                                    | 163 |
| <b>Василь МИХАЙЛИШИН.</b> БЕЗПЕКА ТА КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ: ПРАКТИКИ КРАЇН ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ І ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....                                                  | 164 |
| <b>Maria Carlotta RIZZUTO, Eugenia STRANO.</b> THE ROLE OF GREEN FINANCE IN THE POST-RECONSTRUCTION OF UKRAINE AND THE IMPACT OF SUSTAINABILITY IN THE AGRI-FOOD SUPPLY CHAIN.....  | 166 |
| <b>Leonila ТКАЧУК.</b> THE DEVELOPMENT OF MILITARY TOURISM IN UKRAINE: EUROPEAN EXPERIENCE.....                                                                                     | 168 |
| <b>Катерина ЯРМОЛА.</b> ЗМІНИ ТУРИСТИЧНИХ НАМІРІВ УКРАЇНЦІВ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ І ЛОКАЛЬНИХ ПОТРАСІНЬ.....                                                                       | 170 |



## СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА ЄС

**Олеся ВАНТУХ**

студентка,

*Науковий керівник – PhD, доцент Марія ВЕСОЛОВСЬКА*  
Національний університет «Львівська політехніка»

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА ЄС

У сучасних умовах туристична індустрія є однією з ключових галузей, що визначає динаміку соціально-економічного розвитку як України, так і країн Європейського Союзу. Ця сфера не лише сприяє зростанню національного доходу, а й виконує важливу соціальну функцію, об'єднуючи людей, популяризує культурну спадщину та стимулює регіональний розвиток. Проте туристична індустрія першою реагує на глобальні кризи, що яскраво проявилось під час пандемії COVID-19, а зараз через повномасштабну війну в Україні.

Наразі туризм в Україні перебуває в стані глибокої трансформації. Міжнародні поїздки значно скоротилися, тоді як внутрішній туризм, навпаки, став домінуючим. У контексті пандемії та війни, внутрішній туризм виявився найбільш стійким до викликів, тоді як виїзний і в'їзний практично зникли [1]. Це запустило розвиток нових маршрутів, популяризацію маловідомих локацій, сільського та еко-туризму, а також збільшення інтересу до історико-культурної спадщини регіонів.

Важливою рушійною силою туристичної активності є молодь, яка задає тенденції. Сучасне покоління, попри виклики, зберігає високу зацікавленість у подорожах, розглядаючи їх як засіб самореалізації, розвитку та відновлення емоційного ресурсу. Молодіжний туризм в Україні сьогодні має особливе значення, оскільки саме молодь першою адаптується до нових реалій, активно використовує цифрові сервіси та прагне досліджувати власну країну. Молодіжний сегмент є одним із найдинамічніших у структурі внутрішнього туризму [1], що дозволяє вважати його одним із ключових для відновлення індустрії в післявоєнний період.

Тendenції країн Європейського Союзу демонструють можливі напрями сталого та технологічного оновлення туристичної галузі. У ЄС розвиток туризму все більше ґрунтується на принципах сталості, інклюзії та цифровізації. Країни Європи впроваджують екологічні стандарти, стимулюють розвиток місцевих громад через туризм і створюють умови для доступності подорожей для всіх верств населення. Особлива увага надається програмам мобільності молоді Erasmus+, молодіжним форумам та волонтерським поїздам, що сприяють міжкультурному діалогу.

У порівнянні варто відзначити, що, попри загальні тренди, Україна та ЄС мають різний рівень підтримки індустрії. Основною перешкодою для ефективного розвитку туристичної сфери в Україні залишається відсутність єдиної довгострокової державної стратегії, яка б інтегрувалася в європейське бачення галузі [2]. Водночас, потенціал для розвитку є значним: збережена природна й культурна спадщина, гнучкість ринку, зростаючий інтерес до малобюджетного туризму та активність молоді створюють передумови для сталого зростання.

Одним із перспективних напрямів, який може поєднати потреби українського суспільства з європейськими трендами, є молодіжний туризм. Його розвиток здатен стати стратегічною основою оновлення галузі. Важливими тут є як внутрішні ініціативи, наприклад, створення молодіжних хостелів, подорожі у форматі “work and travel”, маршрути

для самостійних мандрівок, так і зовнішні – інтеграція у спільні європейські програми, відкриття доступу до грантів, міжкультурних обмінів тощо.

Отже, туристична індустрія України, попри численні виклики, має повністю реальні шанси на оновлення та зростання. Орієнтація на європейські стандарти, розвиток внутрішнього і молодіжного туризму, цифровізація послуг та екологічна відповідальність мають стати фундаментом для стратегічної трансформації. У цьому контексті особливу роль відіграє молодь, яка здатна не лише адаптуватися до нових умов, а й задати тренди для майбутнього туристичного ринку.

1. Журба І. В., Несторишин І. С. Аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми та перспективи розвитку. *Development of Service Industry Management*, 2023. С. 50–55. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(5)).

2. Атаманчук, З.А. Туризм в Європейському Союзі задля сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. 2024. 191-202. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.18>.

**Марія ВЕСОЛОВСЬКА**

PhD, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINIAN TOURISM: OPPORTUNITIES AND RISKS FOR SMALL AND MEDIUM TOURISM ENTERPRISES IN TIMES OF CRISIS**

The process of digital transformation has become a critical factor for the sustainability of small and medium-sized tourism enterprises (SMTEs) in Ukraine, particularly in the context of prolonged socio-political and economic turbulence. The integration of digital technologies provides key advantages such as enhanced operational efficiency, reduced operational costs, and access to international tourist markets [1]. However, these benefits are counterbalanced by considerable risks that may hinder the sector's recovery and long-term competitiveness.

Ukrainian SMTEs are increasingly adopting digital instruments to support their operations, including:

- Cloud-based services that facilitate access to booking systems, databases, and customer relationship management tools;
- Online travel platforms that enable virtual sales of tourism products and services;
- Process automation tools that simplify reservation, payment, and customer follow-up procedures;
- Social media platforms used to promote destinations and communicate with travelers [2];
- Analytical tools that help track travel trends, customer preferences, and seasonality patterns.

Since the onset of the war, the tourism sector has faced unprecedented disruption, prompting urgent digitalization among many small businesses. Tour operators, rural tourism providers, and local guides have shifted to online communication and marketing strategies to maintain visibility and customer contact. Despite the reduction in physical tourist flows, digital tools have allowed SMTEs to attract diaspora travelers, promote virtual tours, and prepare for post-crisis recovery. At the same time, challenges such as cybersecurity threats, funding gaps, and limited IT competence within the tourism workforce have become more pronounced.

Numerous local tourism providers, previously dependent on traditional sales channels, launched websites, online booking systems, and began actively using social media to present their services. For instance, regional guesthouses in Western Ukraine started offering virtual consultations, booking via messengers, and promoting cultural routes through Instagram and Facebook, maintaining engagement with both domestic and foreign audiences [3]. Table 1 presents

the primary benefits and vulnerabilities linked to digital transformation in the tourism sector during crisis conditions.

Table 1

Benefits and Challenges of Digital Transformation for Small and Medium Tourism Enterprises in Ukraine

| Benefits                                       | Challenges                                      |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Broader customer reach through digital channel | Expensive setup and maintenance of technologies |
| Streamlined operations via automated processes | Data breaches and cyber threats                 |
| Enhanced brand presence via social networks    | Volatile financial and human resource base      |
| Data-driven decision-making and adaptability   | Insufficient access to skilled digital experts  |

*Source: compiled by the author*

Several tourism businesses in Ukraine are already demonstrating adaptability. For example, ecotourism services and guided cultural tours have been promoted through platforms such as Booking.com and Airbnb, enabling continued interest and pre-booking despite restrictions. Additionally, travel companies have revised their digital marketing approaches, highlighting safety, cultural heritage, and personalized experiences through social media to reach niche audiences.

To ensure effective digital adaptation, Ukrainian SMTEs should focus on critical measures such as strengthening cybersecurity systems, applying for state and international digitalization grants, improving staff digital competencies through online training, and creating networks with other tourism providers for collaborative marketing and technology sharing.

In conclusion, digital transformation offers both a resilience mechanism and a development strategy for Ukraine's tourism sector [4]. However, its success depends on overcoming infrastructural, educational, and organizational challenges through coordinated efforts and forward-thinking strategies.

1. Струтинська І. Малий та середній бізнес у реалізації концепції розвитку цифрової економіки України. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4(45). С. 57–63. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/89> (дата звернення: 22.03.2025).

2. Кравченко М., Салабай В. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> (дата звернення: 22.03.2025).

3. Shevtsova H., Shvets N., Panychok M., Sokolova H. Digitalization of Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine. *Proceedings of the 2020 61st International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University (ITMS)*. Riga, Latvia, 2020. P. 1–5. DOI: 10.1109/ITMS51158.2020.9259313 (date of access: 22.03.2025).

4. Kvitka A., et al. Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, № 1. P. 177–184. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14730/PPM\\_2021\\_01\\_Kvitka.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14730/PPM_2021_01_Kvitka.pdf) (date of access: 22.03.2025).

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Туризм є важливим чинником соціально-економічного розвитку країни, що сприяє створенню робочих місць, зміцненню міжрегіональних зв'язків та міжнародної співпраці. У контексті сучасних викликів, зокрема, військового конфлікту, глобальної пандемії та економічної турбулентності індустрія туризму в Україні зазнає суттєвих трансформацій. Актуальним завданням науковців та практиків є аналіз ключових тенденцій, які здатні вплинути на формування нової моделі функціонування туристичної сфери.

Найбільш суттєвим чинником останніх років є вплив війни на туристичну галузь. З початком повномасштабної військової агресії у 2022 році туристична інфраструктура зазнала значних збитків. Згідно з оцінками Державного агентства розвитку туризму України [1] кількість іноземних туристів знизилася на понад 80 %, а основними формами активності стали евакуаційні, гуманітарні та волонтерські переміщення. Водночас внутрішній туризм трансформувався у напрямку короткотривалих подорожей до безпечних регіонів країни, зокрема Карпатського регіону та частини Центральної України. Зросла популярність агротуризму, еко- та релігійного туризму. Окрім цього, в умовах війни зростає потреба в розробці кризових стратегій для туристичного сектору, зокрема планів безпеки, інструкцій з евакуації, а також механізмів реагування на форс-мажорні обставини для гостей та персоналу. Значної уваги потребує питання релокації туристичного бізнесу. Частина компаній перемістила свої офіси та бази до західних областей України, зокрема Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської. Це сприяє формуванню нових туристичних кластерів і розширенню туристичної пропозиції в цих регіонах.

Позитивним трендом в сучасних умовах є зростання ролі внутрішнього туризму, зокрема: організація локальних фестивалів, створення нових туристичних маршрутів у співпраці з громадами, розвиток ремісничих центрів. Певним чином внутрішній туризм сприяє збереженню ментальної цілісності суспільства через відкриття маловідомих куточків України, популяризацію історії та культури різних регіонів. Підвищений попит на внутрішні маршрути зумовлений як обмеженням міжнародного переміщення, так і посиленням патріотичних настроїв. Місцевий туризм виконує функцію психологічної реабілітації, сприяє збереженню культурної спадщини та активізує локальну економіку. Серед популярних напрямів – історико-культурні маршрути, гастрономічні тури та відвідування національних природних парків.

Суттєво зростає значення маркетплейсів туристичних послуг, які поєднують гідів, перевізників, готелі та місцевих виробників. Це спрощує логістику подорожей і підвищує рівень сервісу. Особливої популярності набули Telegram-боти та мобільні додатки для навігації по туристичних локаціях, а також сервіси з доповненою реальністю, що роблять подорожі більш інтерактивними. В умовах пандемії та війни цифрові сервіси стали критично важливими для виживання бізнесу. Бронювання через онлайн-платформи, віртуальні екскурсії, мобільні додатки та системи персоналізованих рекомендацій на основі штучного інтелекту трансформують формат взаємодії з туристами [2, 4]. Цей процес сприяє зростанню конкурентоспроможності українських туристичних продуктів на внутрішньому ринку.

Туризм можна розглядати як чинник післявоєнного відновлення, який здатний стати важливим інструментом реінтеграції звільнених територій, відновлення соціальних зв'язків та економічного підйому. Потенційно високий попит матимуть меморіальні маршрути, тури «рефлексивного туризму», волонтерські подорожі та культурна дипломатія.

Важливим аспектом розвитку галузі є формування сталого туризму. З'являються нові формати туристичного продукту, зокрема zero waste-подорожі, де мандрівники свідомо

мінімізують використання пластику та інших шкідливих матеріалів. На рівні територіальних громад зростає інтерес до програм екологічної сертифікації туристичних об'єктів, що відкриває додаткові можливості для залучення грантового фінансування. У глобальному контексті актуалізується впровадження принципів сталого розвитку (ESG). Українські туристичні оператори та готельєри все частіше орієнтуються на екологічність, локальну взаємодію та соціальну відповідальність. Спостерігається зростання ініціатив у сфері «зеленого» туризму, зокрема енергоефективного житла, органічного харчування та культурної інклюзії [5].

В умовах невизначеності туристична галузь має зберігати гнучкість і здатність до швидкої адаптації. Формування партнерств між державним, приватним та громадським секторами є запорукою ефективного відновлення туристичної привабливості України.

Підвищення рівня професійної освіти в сфері туризму, підготовка антикризових менеджерів, впровадження цифрових компетентностей у навчальні програми – все це є невід'ємною частиною стратегії довгострокового розвитку галузі.

Розвиток індустрії туризму в Україні у нових умовах потребує переосмислення стратегічних орієнтирів. Серед ключових напрямів варто виділити наступні:

- підтримка малого і середнього бізнесу в туристичній галузі;
- стимулювання внутрішнього туризму через інфраструктурні інвестиції;
- цифрова трансформація сервісів;
- інтеграція принципів сталого розвитку;
- розробка програми позиціонування України як безпечної та цікавої туристичної

дестинації після завершення бойових дій.

Реалізація вказаних напрямів сприятиме не лише відновленню галузі, але й її довгостроковій модернізації та конкурентоспроможності на європейському рівні.

1. Державне агентство розвитку туризму України. (2023). Аналітична довідка про стан галузі. <https://www.tourism.gov.ua>

2. UNWTO. (2022). Digital futures programme report. World Tourism Organization.

3. OECD. (2023). Tourism trends and policies in Eastern Europe. <https://www.oecd.org>

4. Мальцева, О. В. (2021). Цифровізація в туризмі: глобальні тренди та українські реалії. *Економіка та суспільство*, (33), 102–108.

5. Куліш, А. С. (2022). Внутрішній туризм в умовах кризи: соціальні аспекти. *Соціально-економічні проблеми сучасного туризму*, (4), 57–65.

**Veronika HILEVSKA**

Student,

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor **Yulia VOITSEKHOVSKA**

Lviv Polytechnic National University

## **CONTRIBUTION OF TOURISM TO GDP OF EU COUNTRIES AND UKRAINE (2022–2024): STATISTICAL STUDY**

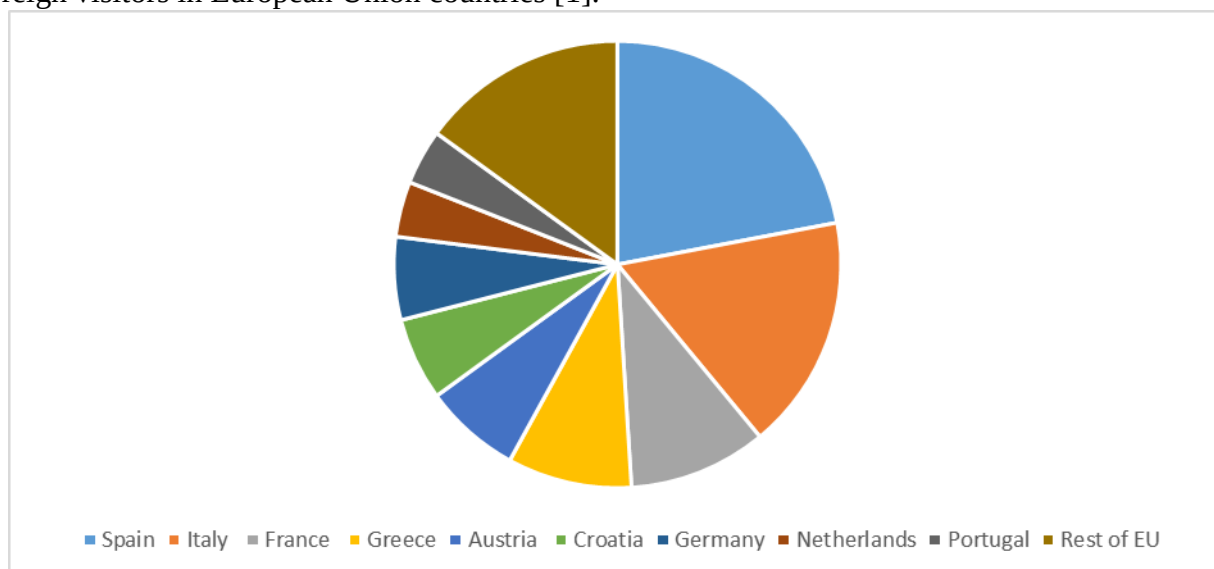
In modern conditions, tourism is a significant factor in the formation of the world economy, contributing to the growth of gross domestic product (GDP), job creation and infrastructure development. For the countries of the European Union (EU), tourism is not only a source of profit, but also an important element of intercultural exchange. At the same time, for Ukraine, the tourism industry has significant potential, which is gradually being realized despite external challenges. A study of the contribution of tourism to GDP allows us to assess its real economic significance and determine the prospects for further development.

In 2022–2023, the tourism industry of the EU countries demonstrated a gradual recovery after the COVID-19 pandemic. In particular, in 2023, the number of overnight stays in EU tourist

establishments increased by 6.1% compared to 2022 and exceeded the level of 2019 by 1.4%. In 2023, Spain recorded 302 million overnight stays of foreign tourists, Italy – 234 million, France – 138 million, Greece – 123 million, Austria – 91 million.

In 2022, Croatia became the leader among EU countries in the share of tourism in GDP – 26%. Other countries also had significant figures: Greece – 18.5%, Portugal – 15.8%, Spain – 13.6%, Malta – 12.6%, Cyprus – 12.2%, Italy – 10.2% [1, 2].

In 2023, more than 56% of overnight stays in the EU were in paid services, such as hotels, resorts and rental accommodation. The main share of trips was domestic tourism – about 73% of all trips by EU residents were domestic. Fig. 1 shows a chart showing the share of nights spent by foreign visitors in European Union countries [1].



*Fig. 1. Share of countries in the total number of overnight stays of foreign tourists in the EU (2023, %)*

In Ukraine, the tourism industry has suffered a significant decline due to the full-scale invasion in 2022. In 2023, the volume of foreign tourism decreased sharply, and the main tourist spending became domestic. Ukrainians vacationed in relatively safe regions, such as Transcarpathia, Lviv, Chernivtsi. Before the war, the main tourist destinations were Kyiv, Odesa, Lviv and the Carpathians, and the main markets were Poland, Turkey, Germany.

In 2022, the state budget of Ukraine's tourism industry revenues decreased by almost 31% compared to 2021, amounting to UAH 1.551 billion [2].

Tourism plays an important role in the formation of the GDP of EU countries, contributing to economic growth and infrastructure development. In 2023, the EU tourism industry showed trends of recovery after the pandemic, in particular due to domestic tourism. In Ukraine, the tourism industry has been significantly impacted by the war, but domestic tourism remains an important driver of the economy. Further recovery and development of the tourism industry in Ukraine requires strategic planning and investment in safe regions.

1. Tourism statistic. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics#:~:text=EU%20residents%20\(aged%2015%20and,pandemic%20year%202019%20by%200.4%25](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics#:~:text=EU%20residents%20(aged%2015%20and,pandemic%20year%202019%20by%200.4%25).

2. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України 2022. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024-02/Збірник%20Статистичний%20щорічник%20України%202022%20рік.pdf>

## **ВПЛИВ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах цифрової економіки туристичні підприємства опинилися перед необхідністю швидкої адаптації до нових вимог ринку, пов'язаних із цифровізацією споживацької поведінки, зростанням очікувань клієнтів та високим рівнем конкуренції як на національному, так і на міжнародному рівні. Особливої актуальності набуває використання цифрових маркетингових інструментів, які вже перестали бути лише допоміжним елементом і трансформувалися у стратегічний ресурс розвитку.

Цифрові маркетингові рішення, серед яких CRM-системи, автоматизовані платформи email-маркетингу, аналітичні панелі (Google Analytics, Hotjar), системи персоналізованого таргетингу (Meta Ads, Google Ads), чат-боти, платформи управління соцмережами (SMM), дозволяють туристичному бізнесу не лише розширювати свою аудиторію, а й створювати глибший рівень взаємодії з клієнтом [1]. Особливу роль відіграє поява big data-аналітики, що дає змогу оперативно адаптувати маркетингову стратегію відповідно до актуальних поведінкових сигналів аудиторії [2].

На прикладі українських туристичних агенцій, платформ бронювання, готельного бізнесу та проєктів у сфері культурного туризму спостерігається позитивний ефект від впровадження персоналізованих рішень: збільшення рівня онлайн-бронювання, ефективна комунікація з клієнтом через чат-боти, зростання повторних замовлень завдяки програмам лояльності, автоматизованим email-кампаніям і push-повідомленням. Такі інструменти вже демонструють свою ефективність у просуванні внутрішнього туризму, зокрема в Карпатському регіоні, на Львівщині, Поділлі та південному узбережжі України.

Водночас, на прикладі вітчизняних туристичних компаній встановлено, що рівень впровадження таких інструментів нерівномірний: малий бізнес демонструє високу адаптивність, проте має обмежені ресурси; великі компанії інвестують у складніші інструменти, однак стикаються з проблемами внутрішньої бюрократії та менш гнучкої структури [3].

Позитивний ефект цифровізації спостерігається у прикладах сервісів Vidviday та ProstoGo, які впровадили автоматизовані email-воронки, push-сповіщення, мобільні застосунки з AI-маршрутизацією, а також CRM-аналітику. Це дозволило їм збільшити повторні замовлення, пришвидшити обробку запитів та оптимізувати маркетингові бюджети [4].

Цифрові інструменти стали критично важливими в період повномасштабної війни. Туристичні компанії адаптувалися до нової реальності за рахунок онлайн-комунікацій, таргетингу внутрішнього туризму та оперативного інформування клієнтів про логістику і безпекові умови.

Європейський досвід демонструє ефективність омніканальних стратегій, коли турист зустрічає бренд на сайті, у соцмережах, на платформах бронювання, у чат-боті та офлайн-точці — отримуючи цілісний досвід. Саме такий підхід дозволяє будувати стійку довіру та підвищувати цінність кожного контакту [5].

Серед основних бар'єрів цифровізації слід виділити: нестачу кваліфікованих кадрів, відсутність інтеграції систем бронювання з аналітикою, недостатню кількість інвестицій у просування та обмежене стратегічне бачення ролі digital-комунікацій.

Рекомендовано на державному та регіональному рівні розвивати освітні програми для туристичних підприємств, підтримувати цифрові туристичні стартапи, стимулювати інтеграцію українських сервісів із глобальними платформами, а також впроваджувати електронні сервіси обліку туристичних потоків.

Отже, цифрові маркетингові інструменти в умовах трансформації туристичного бізнесу в Україні виступають не лише засобом операційної ефективності, а й драйвером стратегічного оновлення та джерелом довготривалих конкурентних переваг. Їх системне впровадження дозволяє формувати клієнтоорієнтовані бізнес-моделі, підвищувати рівень персоналізації послуг та забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища.

1. Гнилянська І. В. Впровадження CRM-систем у діяльність вітчизняних компаній. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 79. С. 44–50.

2. Сохецька А. В. Цифрові маркетингові інструменти для розвитку бізнесу: ретроспективний аналіз, сучасні тенденції, напрями розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50(1). С. 7–12.

3. Фіщук В. М. Практичне впровадження цифрових інструментів в українських підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 77. С. 66–71.

4. Рубан В. Г. Стратегічні аспекти цифрового маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 87–91.

5. East Europe Foundation. The digital transformation index. URL: <https://eef.org.ua/en/indeks-tsyfrovoyi-transformatsiyi/>

**Олексій ДРУГОВ**

д.е.н., професор,

**Рубен ТЕРЗЯН**

аспірант,

Національний університет «Львівська Політехніка»

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ: ГЛОБАЛЬНИЙ ДОСВІД AGILE, WATERFALL, HYBRID**

Сучасна туристична індустрія в умовах глобалізації переживає стрімкий розвиток, що супроводжується високим рівнем конкуренції, динамічними технологічними змінами та постійним зростанням очікувань клієнтів. Відповідно до цього, для забезпечення стійкого розвитку туристичних компаній виникає потреба у впровадженні ефективних підходів до управління проєктами, які дозволяють адаптуватися до змін середовища та забезпечувати гнучкість управління. Саме тому актуальним є вивчення можливостей застосування сучасних методологій управління проєктами, зокрема Agile, Waterfall та Hybrid, у сфері туристичної індустрії.

Waterfall є класичною каскадною моделлю управління, що передбачає завершення кожного етапу перед початком наступного. Цей підхід є доцільним у проєктах, де чітко визначено цілі та ресурси, наприклад, при будівництві туристичних комплексів або модернізації інфраструктури [1, с. 47]. Основними перевагами Waterfall є передбачуваність термінів виконання, зрозуміла послідовність етапів і контроль якості на кожній стадії. Однак, цей підхід менш ефективний у ситуаціях, що вимагають швидкої адаптації до змінних умов.

На відміну від Waterfall, Agile орієнтований на гнучкість, ітеративний розвиток та тісну взаємодію із замовником. У туристичній індустрії Agile широко використовується для створення цифрових рішень: систем бронювання, мобільних додатків, платформ для віртуальних турів тощо [2, с. 103]. Гнучкість Agile дозволяє оперативно враховувати відгуки клієнтів, що значно підвищує якість кінцевого продукту та рівень задоволення споживачів. Особливо це важливо в умовах високої конкуренції та швидкої зміни трендів у сфері подорожей і туризму.

Hybrid підхід поєднує у собі структурованість Waterfall та адаптивність Agile. Він передбачає жорстке планування ключових етапів проєкту, при цьому залишає можливість



для гнучкого коригування окремих процесів. У сфері туризму Hybrid підхід є оптимальним для реалізації довгострокових програм розвитку туристичних кластерів, транскордонних маршрутів або міжнародних виставкових проєктів [3, с. 78]. Такий формат дозволяє одночасно дотримуватися чітких строків та забезпечувати оперативну адаптацію до вимог ринку.

Вибір методології управління туристичним проєктом залежить від низки факторів: масштабу проєкту, ступеня визначеності цілей, рівня ризику та особливостей команди [4, с. 88]. Так, великі проєкти з чіткою регламентацією краще реалізовувати за Waterfall, тоді як розробку інноваційних сервісів — за Agile. Змішані за природою проєкти, що потребують і стабільності, і гнучкості, ідеально реалізуються через Hybrid підхід.

Відповідно до сучасних досліджень, в Україні дедалі частіше впроваджуються гібридні моделі управління туристичними проєктами, що підтверджує тенденцію інтеграції світового досвіду у вітчизняну практику [5, с. 62]. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності української туристичної галузі на європейському ринку та забезпеченню сталого розвитку регіонів.

Таким чином, застосування сучасних методологій Agile, Waterfall та Hybrid у сфері туризму сприяє підвищенню ефективності реалізації проєктів, адаптації до динамічних змін та посиленню позицій України на міжнародній арені.

1. Бакланов А. В., Мельник А. Г. *Управління проєктами: підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 347 с.

2. Тітов С. В. *Аджайл-методології в управлінні проєктами: особливості впровадження у сфері послуг*. Економіка та суспільство. 2022. № 40. С. 103–109.

3. Шеремет А. М., Шкварчук О. П. *Сучасні методи управління інноваційними проєктами у сфері послуг*. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 78–83.

4. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 756 p.

5. Андрушків Б. М., Струк Н. В. *Глобалізаційні виклики та сучасні підходи до розвитку туристичної галузі України* // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 75. С. 62–67.

**Олександра ДЯЧЕНКО**

студентка,

Науковий керівник – старший викладач,

викладач фундаментальних дисциплін **Олена БАСАЛАЄВА**

Економіко-гуманітарний фаховий коледж (Житомирська обл., м. Звягель)

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА ІТАЛІЇ**

Подорожі – це не просто про зміну місця, а можливість побачити світ іншими очима, знайти натхнення, познайомитися з новими культурами та людьми. Вони розширюють горизонти, вчать цінувати моменти та змінюють наше сприйняття життя. У всі часи великі мандрівники, письменники та філософи залишали свої думки про мандри, які й сьогодні надихають мільйони людей вирушати у дорогу.

Туризм – тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання з оздоровчою, пізнавальною, професійно-діловою чи іншою метою без оплачуваної діяльності цієї особи в місці перебування.

Індустрія туризму – сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорту,

заклади культури, спорту тощо), які забезпечують приймання, обслуговування та перевезення туристів.

Україна – це місце, де можна знайти свою душу серед степів, гір і безмежних просторів.

Розвиток туризму в Україні суттєво впливає на такі сектори економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання, і є одним із найбільш перспективних напрямків структурної перебудови економіки.

Як і для багатьох європейських країн, де найбільш потужними є туристичні потоки між сусідніми державами, так і для України, на перспективу, сукупна частка туристичного обміну з Росією, Білоруссю та Молдовою коливатиметься в межах 60% в загальних обсягах турпотоків.

Окрім цього, сусідні країни забезпечуватимуть і потужні потоки одноденних відвідувачів, зокрема транзитних, чисельність яких щорічно збільшуватиметься.

На думку одного з провідних спеціалістів туризму Роберта А. Браймера, "у теперішній час найбільш гальмівним фактором у розвитку туризму на суспільному рівні є відсутність уваги та підтримки з боку політиків та громадської влади. Коли на туризм не зважають, його доходи не визначені, відсутнє ретельне планування та, як наслідок, відсутній і розвиток як тільки буде глибока зацікавленість на законодавчому рівні, поєднання зусиль для піднесення статусу індустрії туризму на більш високий рівень не тільки у вигляді декларацій, а й конкретних заходів щодо встановлення та підтримки економічних зв'язків, почне ефективно діяти маркетинг у сфері туризму, відтоді можна розраховувати на видимі результати".

Одне із ключових питань, яке необхідно вирішити в найближчий час, – питання оптимізації взаємодії туризму і культури як на рівні центральних органів влади, так і на місцях. Культурна спадщина, музеї, театри в більшості країн світу є винятково важливим фактором залучення туристів, генерації міжнародних і локальних туристичних потоків. І в результаті цього, свого клієнта отримують транспорт і громадське харчування, готелі, місцева промисловість та ін.

Координація стратегічного розвитку культурної сфери і туризму на місцях повинна привести до більш тісної співпраці місцевої влади і реального бізнесу у вирішенні конкретних завдань по збереженню культурної спадщини, впровадження в практику діяльності музеїв, національних заповідників передової менеджерської практики, орієнтації для роботи в ринкових вимірах і координації діяльності з суб'єктами туристичної індустрії.

Подальший розвиток демократії, політична стабільність, визначення пріоритетних напрямків економічного розвитку, майбутній вступ України до НАТО та ЄС – все це забезпечить створення високоприбуткової туристичної галузі, яка задовольнить потреби внутрішнього та міжнародного туризму, з урахуванням природно-кліматичного, рекреаційного, соціально-економічного та історико-культурного потенціалу країни, її національних особливостей.

Важливими факторами, що впливатимуть у подальшому на розвиток ринку туризму, є демографічні зміни, матеріальний та соціальний стан населення, рівень освіти, тривалість відпустки, професійна зайнятість та багато інших чинників.

Щорічне збільшення доходів громадян України приведе до більш інтенсивної туристичної діяльності і, зокрема, до збільшення кількості споживачів з високими доходами. В майбутньому населення

України буде характеризуватися як таке, що має підвищену якість життя. Відпочинок, подорожі, мистецтво, культура стануть основними елементами, які заповнять вільний час людини.

Наша країна – мальовничий та багатогранний куточок Європи. Пам'ятки України – це те, що виділяє нашу країну серед сотень інших.

Кожна з незліченної кількості пам'яток має свою історію, оповиту легендами і таємницями. Заради них деякі туристи їдуть з різних куточків світу тисячі кілометрів, адже навіть за океаном знають, що в Україні є на що подивитися

1. Національний заповідник “Хортиця”. На цей острів люди їдуть, щоб підзарядитися життєвою енергією. Для багатьох – це місце сили, бо Запорозька Січ – це символ епохи козацької вольниці, військової доблесті і самобутності українського народу

2. Золоті Ворота в Києві зачаровують своєю загадковістю. Ця визначна пам'ятка України не має аналогів в Європі. Згідно з однією легендою, ворота назвали золотими через те, що коли мандрівники в'їжджали в Древній Київ, вони платили місту данину золотом. Інша легенда свідчить, що стулки воріт були зроблені з найчистішого золота.

З розвитком туризму в Україні важливо також звернути увагу на досвід інших країн, зокрема Італії, яка є одним із найбільш популярних туристичних напрямків. Її багата історія, культура та інфраструктура роблять Італію зразком для розвитку туристичної індустрії.

На базі крупних серій чартерних авіап перевезень італійські туристські фірми змогли добитися досить стійкого потоку італійських туристів до України. Для італійських туристів характерний великий інтерес до культури і сучасного життя людей. Український туризм до Італії має пізнавальний характер. Туристи знайомляться з пам'ятниками Стародавнього Риму, всесвітньо відомими музеями Флоренції, здійснюють захоплюючі подорожі до Венеції, відвідують промислові центри – Мілан і Геную.

Італія розташована на Півдні Європи, біля берегів теплого Середземного моря, на Апеннінському півострові. Майже всю територію країни займають гори. На півночі піднімаються хребти італійських Альп, але на півдні навіть взимку не буває холодів.

На території сучасної Італії задовго до нової ери існувала держава – Римська імперія. Після краху її утворилося багато дрібних держав. Тільки в 1870 році Італія була об'єднана. А в 1946 році Італія була проголошена республікою. Італія – розвинена промислова країна. Її заводи випускають автомобілі, судна, хімічні товари. Італія бідна вугіллям і залізняком, але в її надрах є ртуть, сірка, мармур. Землероби вирощують пшеницю, рис, кукурудзу, виноград, оливки. Поміщикам належить майже половина всіх земель.

Прекрасні стародавні міста Італія з їх цінними архітектурними пам'ятниками і скарбницями мистецтва відомі у всьому світі. Найкрупніше і стародавніше місто – столиця Рим.

Якщо всі дороги у світі ведуть до Риму, то всі дороги у Римі ведуть до Колізею. Без сумніву, це головна туристична візитівка італійської столиці. Адже саме Колізей – древній, величний амфітеатр, є не лише архітектурним дивом, але і свідком розквіту Римської імперії. Зведений понад дві тисячі років тому, цей величезний амфітеатр привертає мільйони туристів щорічно. Існують безліч причин, чому варто відвідати Колізей, і кожна з них сприяє розумінню багатогранної історії цього дивовижного спорудження. Колізей не тільки вражає своєю античною красою, але і виконує функції музею, де зберігаються артефакти та експозиції, пов'язані із життям імперії. Відвідувачі можуть побачити колекцію римських скульптур, мозаїк, античних знарядь і багато іншого

Пізанська вежа – одна з найвідоміших веж світу. Причому не так завдяки своїм мереживним архітектурним досягненням, хоча останні важко оскаржити. Але через свій нахил, який зараз становить майже 5 метрів від вертикальної осі. Говорили, що так дітище мстилося за свого скривдженого творця – архітектора, якому не заплатили. Але все виявилось простіше – причиною стала помилка при проектуванні, маленький фундамент, що не враховує м'якого ґрунту. Та саме це і принесло нечувану популярність вежі, біля якої тепер воліє сфотографуватися чи не кожен мандрівник.

1. Закон України № 1362-IX від 21 травня 2020 р. «Про внесення змін до Закону України “Про туризм”». К., 2020.

2. Бондарчук О. Ю. Екотуризм та сталий розвиток. Економіка і правове регулювання. 2021. № 4. С. 45–52.

3. Гаврилишин І. П. *Туризм України: проблеми і перспективи*. К., 2021.
4. Петренко А. І. *Культурний туризм в Україні: постпандемічні виклики*. К.: Кондор, 2022.
5. Сидорчук Т. О. *Економіка туризму: інноваційні підходи*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
6. Іванова Н. П. *Зелений туризм в Україні: нові підходи та перспективи розвитку*. *Вісник туризму*. 2023. № 2. С. 12–20.
7. Мельник О. П. *Туризм і культурна спадщина: сучасні тенденції*. *Наука і суспільство*. 2023. № 6. С. 27–32.
8. Таран О. М. *Туризм та міжнародні відносини: специфіка турпотоків між Україною та Європою*. *Журнал міжнародних відносин*. 2022. С. 115–130.
9. UNWTO. *World Tourism Barometer*. Madrid: UNWTO, 2024.

**Вікторія КІС**  
студентка,  
**Галина КОПЕЦЬ**  
к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **РОЗВИТОК ТУРИЗМУ У ЛЬВОВІ ТА НА ЗАХОДІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Львівщина є одним із найпривабливіших регіонів для розвитку туризму в Україні. Багата історико-культурна спадщина, унікальні природні ресурси та вигідне географічне положення сприяють розвитку різноманітних видів туризму: екологічного, ділового, культурного, сільського та інших. У цій доповіді розглянуто сучасний стан туристичної галузі Львівщини, її потенціал та перспективи розвитку.

Львівська область володіє значним туристично-рекреаційним потенціалом. На її території зосереджено понад 4000 пам'яток історії та культури, зокрема 794 пам'ятки архітектури національного значення. Природні ресурси області представлені лікувальними мінеральними водами, грязями, озокеритом, лісами та гірськими ландшафтами.

Географічне розташування Львівщини на перетині міжнародних транспортних шляхів сприяє розвитку транзитного та ділового туризму. Область межує з Польщею, що відкриває широкі можливості для міжнародного співробітництва в туристичній сфері.

Екологічний туризм (екотуризм) набуває все більшої популярності в західному регіоні України. Карпатський біосферний заповідник, Національний природний парк «Синевир» та інші охоронювані природні території приваблюють туристів своєю унікальною флорою та фауною.

Розвиток екотуризму сприяє збереженню природних екосистем та підвищенню екологічної свідомості населення. Однак існують і проблеми, такі як недостатня інфраструктура та низький рівень екологічної освіти серед туристів.

Львів є важливим центром ділового туризму в Україні. Місто регулярно приймає міжнародні конференції, форуми та виставки. Розвинена інфраструктура, зокрема наявність сучасних конференц-залів, готелів та транспортних зв'язків, сприяє залученню бізнес-туристів.

Діловий туризм стимулює розвиток інших секторів економіки, таких як готельний бізнес, ресторанна справа та транспортні послуги.

Сільський (зелений) туризм є перспективним напрямом розвитку для сільських територій Львівщини. На території області функціонує понад 250 агроосель, які пропонують туристам ознайомлення з традиційним способом життя, національною кухнею та ремеслами.

Розвиток сільського туризму сприяє підвищенню рівня життя в сільській місцевості, створенню нових робочих місць та збереженню культурної спадщини.

Львівщина відома своїми культурними та мистецькими заходами, які приваблюють туристів з різних регіонів України та з-за кордону. Фестивалі, концерти, театральні вистави та інші події сприяють розвитку подієвого туризму.

Подієвий туризм не лише підвищує туристичну привабливість регіону, але й сприяє розвитку креативних індустрій та малого бізнесу.

Попри значний потенціал, туристична галузь Львівщини стикається з низкою проблем:

- Недостатній рівень розвитку інфраструктури в окремих районах.
- Низький рівень екологічної свідомості серед туристів.
- Потреба в підвищенні якості туристичних послуг.

Для подолання цих проблем необхідно:

- Інвестувати в розвиток туристичної інфраструктури.
- Проводити освітні кампанії з екологічної свідомості.
- Сприяти підвищенню кваліфікації працівників туристичної сфери.

Львівщина має всі передумови для розвитку різноманітних видів туризму. Ефективне використання туристичного потенціалу сприятиме економічному зростанню регіону, підвищенню рівня життя населення та збереженню культурної та природної спадщини.

1. Нагірняк А.Я. Львівщина як складова туристичної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. С. 257–262.

2. Кузьоменська К.В. Розвиток екологічного туризму в Україні. *ResearchGate*. 2023.

3. Павліш Л.В. Львівщина як перспективний регіон України для розвитку туризму та рекреації. // *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2013. Вип.15. С.124-128.

4. Давиденко І. Особливості розвитку туризму Львівської області. *Туристична бібліотека.tourlib.net+1tourlib.net+1*.

5. Башинська Ю.І., Стецик Я.В. Розвиток сільського туризму як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільських територій України. *Простір*. 2023.

6. Паньків Н.Є., Єлісєєва Т.С. Львівщина як перспективний регіон України для сталого розвитку туризму та рекреації. *Development Service Industry Management*. 2024. № 6(13). С. 83–84.

**Артем КІЩУН**

аспірант,

Науковий керівник – к.е.н., доцент **Юлія ВОЙЦЕХОВСЬКА**

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Сфера туризму, як одна з найдинамічніших галузей світової економіки, зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій. Управління в туризмі більше не обмежується лише традиційними формами організації процесів, а потребує інтеграції інновацій, які забезпечують гнучкість, клієнтоорієнтованість та сталий розвиток. Особливо це актуально в контексті цифровізації економіки, яка виступає каталізатором для впровадження інноваційних управлінських моделей у туристичній галузі.

Цифровізація як явище охоплює всі елементи туристичної діяльності – від просування DESTINACIЙ до безпосереднього споживання туристичних послуг. Під впливом цифрових технологій відбувається інтеграція аналітичних платформ, мобільних застосунків, систем бронювання, штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності у повсякденну діяльність туристичних компаній. Управлінські рішення в туризмі дедалі частіше ґрунтуються на аналітиці великих даних, що дозволяє глибше зрозуміти поведінкові патерни

споживачів, формувати персоналізовані туристичні продукти та оперативно адаптувати пропозицію до змін ринку.

Інновації, що впроваджуються у сфері туризму, вже сьогодні змінюють спосіб взаємодії з клієнтом. Наприклад, використання чат-ботів із елементами штучного інтелекту дозволяє забезпечити цілодобову комунікацію без залучення великого штату працівників [2, с. 20]. А віртуальні тури, які стали особливо популярними в період пандемії COVID-19, тепер активно використовуються як елемент промоції туристичних дестинацій, що дозволяє потенційному туристу ознайомитися з локацією ще до відвідування.

Пошук нових управлінських рішень у туризмі зумовлений не лише технічним прогресом, але й потребою ефективного реагування на зміну поведінки споживачів, які стали більш вимогливими, мобільними та орієнтованими на швидке отримання інформації. У сучасних умовах туристичний бізнес має адаптуватися до формату управління, де акцент здійснюється на статистичні дані, коли кожне рішення спирається на цифрову аналітику, прогнозування трендів і глибоке розуміння клієнтських уподобань. У центрі управлінського процесу в такій моделі стоїть не тільки продукт, але й досвід споживання, який формується за допомогою цифрових сервісів.

Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій актуалізує низку викликів. Туристичним підприємствам необхідно інвестувати в підвищення цифрової грамотності персоналу, адаптувати нормативно-правову базу до нових реалій, забезпечити безпеку даних та зменшити цифровий розрив між регіонами. Усе це вимагає системного, стратегічного підходу до трансформації управління у галузі [2, с. 22].

У перспективі цифровізація туризму не лише змінить способи обслуговування клієнтів, але й матиме глибокий вплив на структуру туристичної галузі, включаючи формування нових бізнес-моделей, розвиток партнерських цифрових екосистем і впровадження сталих інноваційних практик. Управління в умовах цифрової трансформації вже не може залишатися статичним – воно має бути адаптивним, динамічним і глибоко інтегрованим у цифрове середовище. Успішне впровадження інноваційних управлінських підходів дозволить туризму не лише зберегти конкурентоспроможність у мінливому середовищі, але й стати рушієм економічного зростання національного рівня.

1. Василенко, В. С., Кондратюк, О. Ю. Інноваційні моделі управління туристичними підприємствами в умовах цифровізації. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2. С. 55–61. DOI: 10.32782/2520-2200/2023-2-8.

2. Канцур, О. В. Діджиталізація в туризмі: переваги, загрози та перспективи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 6. С. 20–23. DOI: 10.37634/2072-5204.6.2020.4.

3. Туризм та цифровізація: тенденції, виклики та стратегії. Аналітична записка Центру економічного розвитку. 2023. URL: <https://ced.org.ua/tourism-digital2023>.

**Світлана КОВАЛЬ**

асистент,

**Альбіна ШВЕЦЬ**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **СТАЛИЙ ТУРИЗМ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ: ПРИКЛАДИ УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ**

Сталий туризм – це відповідальний підхід до подорожей, який гармонійно поєднує три ключові складові: екологічну, що забезпечує збереження природних ресурсів та мінімізацію шкоди довкіллю; соціальну, яка передбачає повагу до місцевих громад та їхньої культурної спадщини; та економічну, спрямовану на підтримку місцевого бізнесу та справедливий розподіл прибутків. Такий підхід забезпечує збалансований розвиток туристичної галузі,

створюючи довгострокові позитивні наслідки для всіх залучених сторін – місцевих жителів, туристів та представників індустрії [1].

Важливим кроком у розвитку сталого туризму в Україні став III Національний туристичний саміт, проведений у Львові, який об'єднав понад 400 учасників, включаючи експертів, інвесторів і представників влади. Під час заходу обговорювалися стратегії відновлення туристичної галузі, сталий розвиток та збереження культурної спадщини. Значним досягненням стало нагородження сіл Урич і Ворохта, які увійшли до переліку "Найкращі туристичні села" 2024 року за версією UN Tourism, що не лише підтверджує міжнародне визнання українських зусиль, але й створює платформу для обміну досвідом між регіональними ініціативами, подібними до тих, що впроваджуються в Синевирській громаді [2].

Саме Синевирська громада яскраво демонструє успішну імплементацію концепції сталого екотуризму через відродження традиційного вівчарства на полонині. Місцевий підприємець Іван Яцько, спираючись на культурну спадщину регіону та підтримку міжнародних донорів, створив етноцентр "Вівчарський хутір", де туристи можуть скуштувати автентичні екологічно чисті сири, виготовлені за традиційними технологіями. Цей проєкт є взірцевою моделлю, яка поєднує збереження природних екосистем Національного парку "Синевир", відродження традиційних ремесел і економічний розвиток громади, формуючи цілісний підхід до сталого туризму, який також знаходить своє продовження у виховних ініціативах сусідньої Рахівщини [3].

На Рахівщині громадська організація «Щасливі діти» розвиває принципи сталого туризму через екоклуби для підлітків та туристичні вікенди для молоді, продовжуючи та поглиблюючи принципи екологічної свідомості, закладені в інших карпатських ініціативах. Учасники навчаються екологічним принципам туризму, правилам безпеки в горах та інструментам захисту довкілля під час практичних занять, що не лише сприяє збереженню природи Карпат, але й формує у молоді глибоке розуміння цінності регіону та відповідальності за його майбутнє. Завдяки таким освітнім програмам створюється підґрунтя для подальшого розвитку сталого туризму, що особливо важливо з огляду на масштабні ініціативи, які впроваджуються провідними туристичними центрами України [4].

Найбільш комплексний підхід до впровадження принципів сталого туризму демонструє курорт Буковель, який у 2024 році розпочав масштабну трансформацію, спрямовану на створення сертифікованого туристичного кластера відповідно до міжнародних стандартів. Підписання Меморандуму про співробітництво з Державним агентством розвитку туризму України підкреслює системність цих змін і їхню відповідність загальнонаціональній стратегії розвитку туризму. Курорт прагне стати першою в Україні та п'ятою у світі недержавною туристичною дестинацією, сертифікованою за міжнародними протоколами "Green Destinations", впроваджуючи бізнес-стратегію, що базується на ESG-підході. Ініціатива Bukovel Better, спрямована на об'єднання зусиль бізнесу, суспільства та влади, демонструє, як локальні практики сталого туризму можуть масштабуватися до рівня національних стратегій [5].

Досвід впровадження сталого туризму в Україні демонструє його потужний потенціал як інтегрованої стратегії розвитку територій. Адаптуючи європейські стандарти сталого туризму, зокрема систему сертифікації "Green Destinations" та принципи ESG, Україна може не лише зберегти свої унікальні природні та культурні ресурси, але й створити конкурентоспроможний туристичний продукт на міжнародному рівні. Ключовими елементами для наслідування з досвіду ЄС є прозорість процесів сертифікації, залучення громад до прийняття рішень щодо туристичного розвитку територій та створення довгострокових стратегій, що балансують економічні інтереси з екологічною сталістю та соціальною відповідальністю. Особливо важливим для України є запозичення європейського досвіду інтеграції різноманітних локальних ініціатив у єдину національну стратегію сталого туризму, що забезпечить синергетичний ефект та зміцнить позиції України як відповідального туристичного напрямку.

1. Львів|Відкритий для світу. Що таке сталий туризм і чому це важливо?. URL: <https://lviv.travel/ua/>.
2. Львівська обласна військова адміністрація. Львівщина стала платформою для обговорення шляхів відновлення та розвитку туризму в Україні. URL: <https://loda.gov.ua/>.
3. Varosh. Місія (не)можлива: берегти природу й розвиватися – як гірська Синевирська громада формує свій екобренд. URL: <https://varosh.com.ua/>.
4. Закарпаття онлайн. Навчаються сталому туризму та ходять у гори: на Рахівщині тривають активності "Щасливих дітей". URL: <https://zakarpattia.net.ua/>.
5. ТзОВ "Буковель". Bukovel відтепер туристична дестинація!. URL: <https://bukovel.com/>.

**Nataliia KOZUBOVA**

PhD in Economics, Associate Professor,

**Viktoriia MAZANIK**

Bachelor's Degree Student,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## **KEY FEATURES AND TRENDS IN THE MODERN TRAVEL SERVICES MARKET**

The modern travel services market is undergoing constant transformation under the influence of globalization processes, digital technologies, changes in consumer preferences and socio-economic factors. Key trends include the digitalization of tourism services, increased attention to environmental and social responsibility, changing consumer behavior patterns, the development of individual and niche tourism, and the growing popularity of combined and multimodal tourism products.

One of the leading trends is the active introduction of digital technologies, which is fundamentally changing the way tourists book, organize travel and interact with service providers. The development of mobile applications, virtual and augmented reality opens up new opportunities for marketing and promotion of travel products. For example, thanks to the integration of VR technologies, tourists can take a virtual tour of the chosen location, evaluate the accommodation conditions and decide on the route before traveling.

Leading hotel chains and tour operators are actively implementing green tourism policies, which include the use of renewable energy sources, reduction of plastic waste, optimization of water consumption and energy-efficient solutions [1]. Another important trend is the change in travel behavior. Modern consumers are increasingly focused on flexible, individualized and emotionally rich tourist experiences. In addition, the COVID-19 pandemic has had a significant impact on consumer preferences, driving the popularity of domestic tourism, individual travel, and the development of digital nomads – tourists who combine work and travel.

For a better understanding of the key trends in the development of the travel services market, a summary of the main changes in the industry is presented below in the form of the table 1.

As can be seen from the table, the modern travel services market is undergoing significant changes driven by both technological innovations and changes in consumer behavior. The use of technology allows tourists to create their own travel plans, instantly book services and receive personalized offers.

At the same time, environmental challenges are driving the travel industry to implement sustainable solutions. More and more companies are focusing on the concept of responsible tourism, which includes biodiversity conservation, minimizing CO<sub>2</sub> emissions, supporting local communities, and rational use of resources [1].



Table 1

## The main trends in the development of the modern tourism market

| Trend                              | Characteristics                                                                                                        | Examples of implementation                                                                            |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Digitalization of tourism          | Use of artificial intelligence, big data, VR/AR technologies to improve the tourist experience and automate processes. | Online booking, mobile applications, personalized recommendations based on user behavior analysis.    |
| Environmental sustainability       | Focusing on ecotourism, implementing green standards in the hotel business, reducing the carbon footprint of travel.   | The use of alternative energy sources, eco-friendly hotels, the concept of "slow tourism".            |
| Changing consumer patterns         | Growing demand for customized tours, active and adventure tourism, and digital nomads.                                 | Independent route planning, workation (combining work and travel), development of expedition tourism. |
| Development of domestic tourism    | Focus on local travel due to pandemic restrictions and growing interest in national cultural heritage.                 | Promoting little-known tourist destinations, supporting local communities, and gastronomic tourism.   |
| Personalization of travel services | Using analytical systems to create unique travel products that meet individual customer needs.                         | Dynamic tour packages, flexible pricing, and the selection of individual routes using AI.             |

Another key feature of the modern travel market is the growing demand for customized and specialized tours. Tourists are seeking unique experiences that meet their personal interests, which is driving the development of themed travel, such as gastronomic, historical, sports and wellness tourism. Socio-cultural factors play an important role in shaping the modern tourism market, as they determine consumer preferences, the nature of tourist routes, service features, and even tourist behavior patterns. Cultural heritage, traditions, religious features, lifestyle of the population, as well as global social trends directly affect what types of tourism are developing in a particular region and how the tourism industry is changing in the modern world [2].

Globalization is one of the most prominent socio-cultural factors, which promotes openness to other cultures, internationalization of tourist flows, and development of intercultural exchange. Tourism is becoming not only a way of recreation, but also a tool for learning about cultural diversity, which stimulates the development of cultural, ethnic and ecological tourism.

Another important aspect is the impact of changes in the lifestyle and values of society. For example, more and more people are choosing to travel to see new places and improve their physical and emotional well-being, with health resorts, detox tours, and vacations in nature reserves becoming increasingly popular.

Religious and ethnic characteristics also have a significant impact on the tourism market. In some countries and regions, religion is a determining factor in shaping tourist routes and the specifics of services. For example, pilgrimage tourism remains one of the most stable market segments: millions of tourists travel to holy places such as Mecca, the Vatican, Jerusalem, or Varanasi every year. Social trends and the popularization of social media have also significantly changed the way tourism is perceived and developed. Modern travelers are guided not only by traditional travel guides, but also by bloggers' recommendations, reviews on social media, and visual content that creates a desire to visit a particular place. The phenomenon of "Instagram tourism" has had a significant impact on the travel industry: many people choose travel destinations based on their "photogenicity", and travel companies adapt their offers to this trend by creating special routes for photography.

Another important socio-cultural factor is the changing demographic structure of tourists. As life expectancy and the activity of the elderly generation increase, the number of tourists in the 50+

age category is growing. This group of travelers has special requirements for comfort, service and leisure programs, which stimulates the development of specialized tourism products aimed at older people. On the other hand, Generation Z and millennials, who are the most active travelers of today, prefer budget travel, unique experiences, and digital technologies in travel planning, which is changing the marketing approaches of travel companies.

The COVID-19 pandemic has also had a significant impact on the socio-cultural aspects of tourism, changing perceptions of travel safety and tourist priorities. Demand for local and regional travel has increased, and attention to safe living conditions, hygiene standards, and health insurance has grown. Thus, socio-cultural factors have a significant impact on the development of the tourism market, determining not only travel formats but also the principles of organizing tourism services. Globalization, digitalization, environmental awareness, changes in the demographic composition of tourists and social trends are shaping the modern tourism market, forcing travel companies to adapt their strategies and offer new travel concepts that meet consumer expectations.

1. N. Kozubova, O. Sushchenko, M. Mitkov, O. Olshanska "Local population, tourism, hotel and restaurant enterprises as the main producers of municipal solid waste", *International Conference on Agricultural, Biodiversity and Environmental Economics (ICABEE 2024)*, BIO Web of Conferences 114, 01013 2024, <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401013> (дата звернення 01.05.2025).

2. Rudenko, O., Kharkov, S. Philosophical studies of the future in the context of postmodern knowledge: theory, methodology. *Future Philosophy*, 2(3), 4-16., 2023 <https://doi.org/10.57125/FP.2023.09.30.01> (дата звернення 01.05.2025).

3. Єрко, І. Сталий та безпечний розвиток туризму як один з критеріїв трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. *Підприємництво та інновації*, (29), 7-13.2023. URL <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.1> (дата звернення 01.05.2025).

**Галина КОПЕЦЬ**

к.е.н., доцент,

**Вероніка РАЧИНСЬКА**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛЬВОВА**

Львів – одне з найяскравіших міст України, яке вражає своїм туристичним потенціалом. Його унікальне поєднання європейської архітектури, багатой історії, культурного розмаїття та гостинної атмосфери щороку приваблює мільйони мандрівників з усього світу. Розташований на заході України, Львів давно здобув репутацію культурної столиці країни та однієї з головних туристичних перлин Східної Європи.

Історичний центр Львова, який внесений до списку світової спадщини ЮНЕСКО, – це справжній скарб для поціновувачів архітектури. Вузькі вулички, вимощені бруківкою, середньовічні будинки, католицькі собори, православні церкви та синагоги свідчать про багатівікове співіснування різних культур і релігій. Площа Ринок із розкішною Ратушею, Вірменський квартал, Домініканський собор, Латинська катедра – усе це створює неповторну атмосферу старого європейського міста.

Крім архітектурних пам'яток, Львів славиться своєю культурною активністю. Театри, музеї, галереї, численні фестивалі, концерти та ярмарки роблять місто привабливим у будь-яку пору року. Оперний театр у Львові вважається одним із найкрасивіших у Європі, а щорічний Львівський книжковий форум, фестиваль "Leopolis Jazz Fest" та свято кави вже стали візитівками міста на міжнародному рівні.

Ще однією важливою складовою туристичного потенціалу Львова є його гастрономічна культура. Кав'ярні, паби, ресторани і тематичні заклади пропонують не лише смачну кухню, але й незабутні емоції. Львівська кав'ярня, шоколад, крафтове пиво та численні легенди, пов'язані з кожним закладом, створюють особливий шарм, якого не знайдеш більше ніде.

Транспортна доступність також сприяє туристичному розвитку міста. Львів має міжнародний аеропорт, залізничне сполучення з багатьма країнами Європи та зручну інфраструктуру для внутрішніх подорожей. Розвинена готельна база дозволяє розмістити гостей з різним рівнем бюджету – від хостелів до п'ятизіркових готелів.

Окрім архітектури, культури та гастрономії, Львів має великий потенціал для розвитку тематичного туризму. Наприклад, в останні роки набирає популярності історичний туризм, зокрема маршрути, присвячені подіям часів Австро-Угорської імперії, Польської держави, періоду Другої світової війни та визвольних змагань. Туристи мають змогу побачити старовинні фортифікації, військові меморіали, музеї під відкритим небом, а також почути захопливі історії від професійних гідів.

Окремої уваги заслуговує релігійний туризм – у місті знаходяться десятки храмів різних конфесій: греко-католицькі, православні, римо-католицькі церкви, а також костели, монастирі та синагоги. Львів традиційно був місцем духовного діалогу та толерантності, що й донині притягує паломників і туристів з релігійним інтересом.

Львів також є чудовим напрямком для молодіжного туризму та студентських поїздок. Тут діє багато молодіжних організацій, хостелів, арт-просторів, є доступ до активного нічного життя, вуличного мистецтва та креативних заходів. Місто стало популярним серед мандрівників, які цінують бюджетні подорожі, цікаві знайомства та нестандартні враження.

Ще однією перспективною сферою є зелений туризм і подорожі околицями Львова. За містом розташовані мальовничі села, замки (як-от Олеський, Підгорецький та Золочівський), природні заповідники, а також Карпати, до яких звідси можна легко дістатися. Таким чином, Львів стає зручною базою для початку великої мандрівки регіоном.

Усе це вказує на те, що туристичний потенціал Львова не лише вже реалізований у багатьох напрямках, але й має значний ресурс для подальшого зростання. Сучасний Львів вміє зберігати історичну спадщину, розвивати нові формати туризму та створювати справжнє свято для кожного свого гостя.

**Olha KORYTSKA**

PhD,

Lviv Polytechnic National University

## **EDUCATIONAL AND TOURISM: A STATISTICAL OVERVIEW OF TRIPS BY EDUCATIONAL ATTAINMENT LEVEL IN THE EU**

The relationship between education and tourism is increasingly relevant in understanding modern mobility behavior. As education levels rise across the European Union (EU), patterns of travel are also evolving. This study provides a statistical overview of tourist trips segmented by educational attainment in four EU countries: Spain, Netherlands, Bulgaria, and Austria based on data Eurostat. The objective is to determine whether a statistical link exists between education level and travel behavior.

Data were sourced from Eurostat's publicly available dataset [1]: Trips by educational attainment level of the tourist (Eurostat, 2024). Three levels of education are defined:

- low education: primary education or less (less than primary, primary and lower secondary education (levels 0-2 ISCED 2011));
- medium education: secondary or vocational education (upper secondary and post-secondary non-tertiary education (levels 3 and 4 ISCED 2011));

– high education: tertiary education (e.g., universities) (tertiary education (levels 5-8 ISCED 2011)).

The countries were selected based on geographical diversity and varying levels of economic and educational development within the EU (table 1). Trips include personal reasons and professional, business. Duration: 1 night or over.

Table 1

| Number of Trips by Educational Attainment in Selected EU Countries in 2023 |               |                  |                |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|----------------|
| Country                                                                    | Low Education | Medium Education | High Education |
| Spain                                                                      | 39 101 888    | 33 823 408       | 73 894 897     |
| Netherlands                                                                | 6 138 705     | 12 174 804       | 28 884 362     |
| Bulgaria                                                                   | 422 266       | 2 495 190        | 1 892 931      |
| Austria                                                                    | 3 075 709     | 16 575 343       | 11 206 278     |

Source: researched by the author based on [1].

In all four countries, the number of trips increases with educational attainment. High-education individuals represent the most mobile group, followed by those with medium education. The least mobile group across all countries are those with low educational backgrounds.

The Netherlands shows the largest difference in tourism by education level, with over 28 million trips made by people with higher education – almost five times more than the low-education group. Spain shows the highest number of trips overall, with high-education travelers making nearly 73 million trips and 39 million trips with low-education travelers.

The Austria exhibits a similar pattern: 11 million trips from highly educated individuals versus 3 million from those with low education. Bulgaria, though smaller in total volume, presents an interesting case where the medium-education group outpaces both low and high education segments. Austria displays a strong upward gradient in travel from low to high educational levels. But the greatest dominance of the secondary education group is observed in Spain (33 million trips).

The data clearly indicates a positive correlation between the level of education and the frequency of tourist trips across all analyzed countries. This relationship can be expressed as: higher educational attainment – greater likelihood of tourism participation.

1. Trips by educational attainment level of the tourist (2023). Eurostat. Retrieved from: <https://surl.li/cwdewt> (accessed on 23.04.2025).

**Олексій КОЦЬ**

бакалавр кафедри ІСМ,

**Юрій ВЕРЕС**

к.т.н., асистент кафедри ІСМ,

Національний університет «Львівська Політехніка»

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ**

Штучний інтелект (ШІ) стає рушієм змін у багатьох сферах, і туризм не є винятком. У сучасному світі, де технології відіграють вирішальну роль у розвитку економіки, індустрія туризму активно інтегрує інноваційні рішення, щоб залишатися конкурентоспроможною. Як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу, ШІ вже сьогодні впливає на те, як плануються подорожі, обслуговуються туристи та функціонують туристичні компанії. На мою думку, роль штучного інтелекту в туристичній галузі тільки зростатиме, оскільки він відкриває нові можливості для персоналізації послуг, аналітики ринку та оптимізації витрат.

Використання ШІ в туризмі вже зараз можна побачити у віртуальних помічниках для бронювання, системах рекомендацій, розумних готелях, а також у сфері кібербезпеки

туристичних платформ [1]. Крім того, у зв'язку зі зростанням очікувань споживачів та конкуренції на ринку, туристичні компанії дедалі більше інвестують у технології, які дозволяють створити індивідуальний туристичний досвід. Водночас існують певні виклики, пов'язані з впровадженням ШІ: від вартості інновацій до ризиків втрати людського фактору у сфері обслуговування. Тому важливо всебічно оцінювати вплив цих технологій на туристичну індустрію.

Переваги використання ШІ в туризмі:

- персоналізація подорожей – ШІ дозволяє аналізувати поведінку користувачів та пропонувати індивідуальні маршрути, готелі чи розваги, що підвищує задоволеність клієнтів;
- покращення сервісу – віртуальні асистенти та чат-боти забезпечують цілодобову підтримку клієнтів у реальному часі, що значно покращує якість обслуговування.
- маркетинг та аналітика. ШІ допомагає компаніям аналізувати великі обсяги даних про туристів і ринок, щоб створювати ефективні рекламні кампанії та передбачати попит.
- оптимізація операційної діяльності – завдяки ШІ автоматизуються процеси бронювання, обліку, управління персоналом та логістики, що знижує витрати та підвищує ефективність.
- безпечні подорожі – системи на основі ШІ можуть аналізувати ризики, оцінювати безпечність маршрутів і забезпечувати краще реагування у надзвичайних ситуаціях.
- розвиток смарт-туризму – у розумних містах ЄС активно впроваджуються інтерактивні карти, цифрові гідів та системи розпізнавання мов, що створює комфортне середовище для туристів.
- інклюзивність та доступність – ШІ сприяє розвитку туризму для людей з особливими потребами завдяки перекладачам, адаптивним додаткам і розумним помічникам [2].

Недоліки використання ШІ в туризмі:

- зниження попиту на традиційні професії – автоматизація призводить до скорочення робочих місць у сфері бронювання, гідів та операторів контакт-центрів.
- витіснення людського спілкування – надмірна автоматизація сервісів може знизити рівень емоційного контакту, що важливо у сфері туризму.
- висока вартість впровадження – для малих туристичних бізнесів в Україні інвестиції в ШІ можуть бути надто обтяжливими.
- проблеми з безпекою даних – використання персональної інформації туристів створює ризики витоку даних або неправомірного використання.
- неоднаковий доступ до технологій – у деяких регіонах України рівень цифровізації недостатній, що гальмує впровадження сучасних рішень.
- складність у налаштуванні – ШІ-системи потребують якісних даних і постійного оновлення, що вимагає технічних ресурсів та фахівців.
- регуляторні обмеження – впровадження ШІ у сфері туризму потребує врахування європейських норм захисту даних (наприклад, GDPR), що іноді ускладнює розгортання нових сервісів.
- технічні збої – помилки в алгоритмах можуть призвести до неправильних рекомендацій або збоїв у бронюванні, що негативно впливає на досвід туриста [2].

Штучний інтелект відкриває нові горизонти для розвитку туристичної індустрії як в Україні, так і в ЄС. Завдяки впровадженню ШІ покращується якість обслуговування, зростає ефективність бізнесу, а туристи отримують персоналізовані та безпечні подорожі. Водночас технології ставлять нові виклики перед індустрією: необхідність регулювання, збереження балансу між автоматизацією та людським фактором, а також забезпечення захисту персональних даних. Важливо, щоб держави, туристичні компанії та освітні установи співпрацювали над створенням умов для етичного, безпечного та сталого впровадження ШІ. Майбутнє туризму тісно пов'язане з технологічними інноваціями, і тільки при грамотному підході вони стануть рушієм позитивних змін у цій сфері.

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

2. Верес Ю., Коць О. Роль штучного інтелекту в 21 столітті і його вплив на майбутнє. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Evolving Science: Theories, Discoveries and Practical Outcomes» (February 3-5, 2025. Zurich, Switzerland)*. *European Open Science Space*, 2025. 252 p. С. 42-43.

**Анатолій КУЧЕР**

д.е.н., професор,

**Теодор МИХАЛЦЬКИЙ**

магістр,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

У сучасних умовах глобалізації, нестабільності економічних ринків і швидких змін у споживчих вподобаннях туристичні підприємства змушені адаптуватися до нових викликів. Диверсифікація діяльності є стратегічним інструментом, що дозволяє знижувати ризики, розширювати клієнтську базу та підвищувати конкурентоспроможність у сфері туризму. Диверсифікація передбачає розширення асортименту туристичних продуктів, освоєння нових ринків або напрямів діяльності, що сприяє сталому розвитку підприємств. Актуальність управління диверсифікацією у туризмі зумовлена необхідністю адаптації до сезонності попиту, змін у трендах (наприклад, зростання інтересу до екотуризму) та посилення конкуренції.

Диверсифікація у сфері туризму визначається як процес розширення діяльності підприємства шляхом додавання нових туристичних продуктів, послуг, ринків або напрямів бізнесу, які можуть бути пов'язані або не пов'язані з основною діяльністю [2]. Американський вчений І. Ансофф розглядає диверсифікацію як одну з базових стратегій зростання, що забезпечує зниження залежності від одного джерела доходів і освоєння нових можливостей [1]. У туризмі диверсифікація охоплює створення нових турпродуктів (наприклад, культурних чи екологічних турів), вихід на нові ринки (міжнародні чи нішеві сегменти) або розвиток суміжних послуг (транспорт, гастрономія). Сутність управління диверсифікацією полягає в аналізуванні ринкових можливостей, оцінюванні ресурсів і ризиків, виборі стратегій і контролюванні їх реалізації. Ключові цілі включають підвищення стійкості до економічних коливань, залучення нових клієнтів і використання синергії між напрямками діяльності.

Аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз, матриця БКГ-аналізу і оцінка ризиків, допомагають оцінити доцільність диверсифікації [3]. Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні сторони (досвід у турсервісній діяльності) і можливості (зростання попиту на екотуризм), а матриця БКГ-аналізу – визначити пріоритетність інвестицій у нові туристичні продукти. Етапи управління диверсифікацією включають аналізування ринку, оцінювання ресурсів, вибір стратегії, планування, впровадження та контролювання результатів [2].

У сфері туризму диверсифікація має специфічні особливості, пов'язані з сезонністю, високою конкуренцією та залежністю від зовнішніх факторів (економічних, політичних, екологічних). Наприклад, туристична агенція може розвинути онлайн-платформу для бронювання турів, реагуючи на зростання попиту на цифрові послуги, або додати екотури, відповідаючи глобальним трендам сталого розвитку. Переваги диверсифікації включають зниження ризиків, залучення нових клієнтів і підвищення доходів, тоді як обмеження пов'язані з високими витратами на освоєння нових сегментів і потребою в нових

компетенціях. Для малих туристичних підприємств доцільною є пов'язана диверсифікація, що використовує наявні ресурси, тоді як великі компанії можуть експериментувати з непов'язаною диверсифікацією.

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Вища школа, 2006.

2. Баженова С. Сучасні напрями диверсифікації національного турпродукту. Економіка та суспільство. 2023. № 52.

3. Гудзь О. Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 1. С. 14–22.

**Ілона ЛЕВИЦЬКА**

аспірантка кафедри маркетингу,

**Тетяна ЯНКОВЕЦЬ**

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,

Державний торговельно-економічний університет

## ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Україна – держава з великим туристичним потенціалом. У нашої країни сприятливий клімат, вигідне економіко-географічне розташування, мальовнича природа, різноманітні ландшафти, а також вихід до двох морів. Однак на разі, через ряд причин, в тому числі через війну, Україна не реалізує всі свої можливості для розвитку туристичної галузі, залучення іноземних туристів та сприяння внутрішнього туризму. У табл. 1 наведено позиції України на світовому ринку туристичних послуг

Таблиця 1

Позиції України на світовому ринку туристичних послуг

|         |                          | 2018       | 2019       | 2020      | 2021      | 2022       | 2023       |
|---------|--------------------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Експорт | Весь світ, тис. дол. США | 1466082398 | 1512958098 | 584905319 | 645141069 | 1092305350 | 1382236253 |
|         | Україна, тис. дол. США   | 298855     | 334953     | 263446    | 343483    | 774000     | 857000     |
|         | Частка України, %        | 0,02%      | 0,02%      | 0,05%     | 0,05%     | 0,07%      | 0,06%      |
| Імпорт  | Весь світ, тис. дол. США | 1413150190 | 1421858264 | 596459327 | 645030497 | 984162285  | 1298591448 |
|         | Україна, тис. дол. США   | 990393     | 1299288    | 702922    | 1598762   | 19736000   | 17536000   |
|         | Частка України, %        | 0,07%      | 0,09%      | 0,12%     | 0,25%     | 2,01%      | 1,35%      |

Джерело: складено авторами на основі даних Trade Map [1]

Позиції України на світовому ринку туристичних послуг зовсім незначні. Частка України у експорті не складає навіть 0,1%. У 2020 р. через пандемію було загальне падіння ринку туристичних послуг. Хоча вже у 2021-2023 рр. в Україні спостерігалось незначне зростання експорту. Частка імпортованих туристичних послуг у нашої країни також незначна, проте у 2022 р. відбулось значне зростання імпорту – це пов'язано з початком війни та виїздом біженців з України. У 2023 р. цей показник пішов на спад. Таким чином ринок туристичних послуг в Україні є не розвинутим та не конкурентоспроможним.

Однак підвищення конкурентних переваг України на світовому ринку туристичних послуг може бути досягнуте за допомогою низки стратегій та ініціатив, які сприятимуть розвитку та вдосконаленню туристичної галузі держави:

- Цифровий брендинг в сучасних умовах [2]: створення сильного туристичного бренду України і як результат – розвиток привабливого та унікального образу країни, який ідентифікуватиме її в очах міжнародних туристів;

- Ефективна реклама та PR: використання сучасних медіа, пошукових систем та соціальних мереж для активної реклами та просування туристичних послуг, зон відпочинку та рекреацій, визначних місць, унікальних розваг тощо;

- Розширення та покращення туристичної інфраструктури: створення власних українських мереж готелів та хостелів, покращення автомобільних та залізничних шляхів, створення туристичних та розважальних об'єктів тощо;

- Високий рівень сервісу: забезпечення високих стандартів обслуговування для туристів на усіх етапах подорожі;

- Сприяння розвитку культурного туризму шляхом організації та підтримки культурних заходів і фестивалів, а також ознайомлення туристів із видатними історичними та культурними пам'ятками країни;

- Створення нових музеїв, з особливим акцентом на інтерактивні формати, а також розробка сучасних туристичних маршрутів, спрямованих на популяризацію історичної спадщини та культурного розмаїття України;

- Збереження, охорона та розвиток національних парків і природних заповідників шляхом створення та підтримки екологічно чистих і сталих територій, що сприяють привабливості екологічно свідомих туристів, розвитку зеленого туризму та формуванню відповідального ставлення до довкілля;

- Стимулювання розвитку еко-готелів та організація еко-турів, що передбачають формування туристичних пакетів, орієнтованих на екологічний та сталий спосіб відпочинку, з мінімальним впливом на навколишнє середовище та акцентом на природну автентичність регіонів;

- Впровадження технологічних інновацій у сфері туризму, зокрема розробка мобільних додатків і веб-платформ для зручного планування подорожей, інтерактивних карт і навігаційних сервісів, систем онлайн-бронювання, віртуальних турів, електронних гідів та інших цифрових рішень, що сприяють покращенню туристичного досвіду, підвищенню доступності інформації та комфорту подорожуючих;

- Розвиток гастротуризму: ознайомлення туристів з національними українськими стравами;

- Активна участь України в міжнародних туристичних виставках, форумах та ярмарках з метою ефективного представлення туристичного потенціалу країни, налагодження партнерських зв'язків, залучення іноземних туристів та інвесторів, а також формування позитивного іміджу України як привабливого туристичного напрямку на глобальному ринку;

- Розширення міжнародної туристичної співпраці з іншими країнами та налагодження стратегічного партнерства з провідними туристичними агентствами та онлайн-платформами, з метою активного просування та продажу туристичних пакетів в Україну;

- Просування туристичних об'єктів через телевізійні та онлайн проекти, подібні до «Орел і Решка» або «Світ навиворіт» Дмитра Комарова, з метою популяризації унікальних місць, культурних пам'яток та природних краєвидів України, залучення широкої аудиторії та формування позитивного іміджу країни як туристичного напрямку.

Отже, розвиток туризму в Україні потребує комплексного підходу, що включає модернізацію інфраструктури, збереження природних та культурних пам'яток, а також впровадження інноваційних технологій для полегшення подорожей. Зокрема, розвитку туристичних послуг сприятиме створення сильного бренду України та просування його через медіа та онлайн-платформи у цифровому середовищі. Це дозволить охопити широку аудиторію та залучити іноземних туристів, підвищить впізнаваність країни та покращить її імідж.

1. База даних Trade map. URL: <https://www.trademap.org/>

2. Яковець Т., Левицька І. Цифровий інструментарій брендингу територій. *Scientia fructuosa*. 156, 4 (Вер 2024), 58–81. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)04).



**АДАПТИВНІ ВІРТУАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ**

Сучасний туристичний сектор стрімко цифровізується, трансформуючи традиційні організаційні структури. Віртуальні організації (ВО), особливо їхні адаптивні форми, стають справжніми каталізаторами трансформацій, забезпечуючи необхідну гнучкість туристичних підприємств у цифровому середовищі [1]. Туристична сфера справді демонструє неабиякий потенціал для впровадження технологій – від Big Data та IoT до штучного інтелекту [2, 7]. А українські дослідники Шацька та Мельник [3] розглядають віртуальні організації як закономірну еволюційну форму соціально-економічних систем, що відповідає викликам сучасної цифрової економіки.

Мета проведеного дослідження – з'ясувати особливості формування та функціонування адаптивних віртуальних організацій у туристичній галузі через порівняльний аналіз муніципальної та корпоративної моделей.

У дослідженні використано кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку між показниками цифровізації та економічними результатами віртуальних організацій. Емпіричною базою послужили дані кількох провідних смарт-дестинацій (Малага, Барселона, Сінгапур, Гельсінкі) та платформи Airbnb Experiences,

Аналізуючи функціонування адаптивних ВО у туризмі, ми виявили два основні типи: муніципальний і корпоративний.

Муніципальна модель – Smart Tourism Destination Málaga – представляє собою своєрідну екосистему, де муніципалітет, технологічні компанії та локальний бізнес взаємодіють через інтегровану цифрову платформу. За офіційними даними [6], у 2024 році місто прийняло 1,6 млн туристів з 3,5 млн ночівлями, при індексі цифрової трансформації (DTI) 4,96 із 5 можливих. Основу успіху заклали не лише маркетингові зусилля, а й технологічні рішення: мережа IoT-сенсорів, мобільні додатки з AR-елементами, інтерактивні інформаційні кіоски та системи Big Data аналітики.

Інший приклад, Airbnb Experiences, функціонує як глобальна платформна екосистема з максимальним DTI = 5,0 та індексом задоволеності туристів TSI = 9,92 із 10 – майже ідеальний результат. Фінансові дані [9] підтверджують ефективність цієї моделі: доходи перевищили 9,92 млрд доларів при операційній маржі 5,51 млрд доларів у 2023 році. Технологічне ядро складають AI-алгоритми для персоналізації, автоматизовані системи бронювання та аналітичні інструменти.

Порівнюючи ці моделі, ми виявили такі характерні відмінності, згруповані у таблиці 1.

Таблиця 1

| Аспект              | Муніципальна модель (Малага)              | Корпоративна модель (Airbnb)                  |
|---------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Технологічний фокус | Інтеграція з міською інфраструктурою, IoT | Глобальна масштабованість, AI, Big Data       |
| Цифрова архітектура | Централізована міська платформа           | Розподілена платформна модель                 |
| Цифрові переваги    | Системна аналітика туристичних потоків    | Персоналізація сервісів, гнучке ціноутворення |
| Обмеження           | Бюрократичні процедури впровадження       | Залежність від глобальної платформи           |

*Джерело: розроблено авторами*

Кореляційний аналіз виявив сильний позитивний зв'язок між рівнем цифрової трансформації та економічними результатами ( $r = 0,88$ ), а також між DTI та задоволеністю туристів ( $r = 0,98$ ). Регресійний аналіз допоміг нам сформулювати таку модель:

Туристичний дохід на 1 млн осіб  $= 1090.39 \times DTI + 70.97$ ,

де

**DTI** – Індекс цифрової трансформації;

1090.39 – регресійний коефіцієнт (вплив DTI на дохід);

70.97 – вільний член (базовий рівень доходу без цифровізації).

Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,438$  – не надто високий, але достатньо значущий показник впливу цифровізації на фінансові результати.

Отриманий результат відповідає загальній тенденції у дослідженнях туристичної галузі останніх років. Праці Trunfio і Camrانا [8] підтверджують, що холістичний підхід до управління смарт-дестинаціями підвищує їх конкурентоспроможність. Українські дослідники Кравчук і Сідина [4] наголошують на важливості цифрових трансформацій у вітчизняному туристичному бізнесі. Batinić [7] доводить, що віртуальна реальність суттєво збагачує туристичний досвід, а Femenia-Serra та співавтори [5] аналізують взаємодію смарт-дестинацій з технологічно обізнаними туристами – аспект, який часто недооцінюють.

Для максимізації ефективності цифрової трансформації ВО в туризмі рекомендуємо:

1. Поетапний перехід до цифрових бізнес-моделей з фокусом на підвищення DTI
2. Інтеграцію IoT, AI та Big Data для створення персоналізованих сервісів
3. Впровадження цифрових платформ для координації між учасниками
4. Використання мобільних технологій та AR для збагачення туристичного досвіду
5. Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних – і тут більшість організацій все ще недостатньо захищені

Перспективними напрямками досліджень є вивчення впливу Web 3.0, блокчейну та метавсесвіту на формування інноваційних моделей ВО; розробку динамічних моделей цифрової адаптації до кризових ситуацій (тут наш досвід COVID-19 дає багато матеріалу для роздумів); аналіз соціально-економічних ефектів масштабної цифровізації; вдосконалення методології оцінки цифрової трансформації з використанням AI-аналітики.

Підсумовуючи, адаптивні віртуальні організації стають визначальною формою міжорганізаційної взаємодії в туристичній галузі. Обидві проаналізовані моделі ВО демонструють високу результативність при максимальній цифровій трансформації. Адаптивні віртуальні організації – це вже не просто альтернатива, а радше необхідна умова конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки, що узгоджується з положеннями, які обґрунтували українські дослідники [3, 4]. А практична цінність дослідження полягає у методиці оцінки ефективності цифровізації, яка дає змогу оптимізувати інвестиції в розвиток туристичного сектору – питання, актуальність якого зростатиме у найближчі роки.

1. Camarinha-Matos L. M., Afsarmanesh H. Collaborative networks: a new scientific discipline. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 2005. №16(4-5). С. 439-452.

2. Buhalis D., Amaranggana A. Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*. Springer, 2015. С. 377-389.

3. Шацька З.Я., Мельник А.О. Особливості створення віртуальних організацій в Україні в умовах розвитку цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. №11. С. 314-320.

4. Кравчук Н.М., Сідина Л.П. Цифрові трансформації в туристичному бізнесі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2023/7.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2023/7.pdf) (дата звернення: 15.04.2025).

5. Femenia-Serra F., Perles-Ribes J.F., Ivars-Baidal J.A. Smart destinations and tech-savvy millennial tourists: hype versus reality. *Tourism Review*. 2023. №78(1). P. 26-41.

6. Cadena SER. Málaga cierra 2024 con 1,6 millones de viajeros hoteleros que han efectuado casi 3,5 millones de pernoctaciones. URL: <https://cadenaser.com/andalucia/2025/02/12/malaga->

cierra-2024-con-16-millones-de-viajeros-hoteleros-que-han-efectuado-casi-35-millones-de-pernoctaciones-ser-malaga/ (дата звернення: 15.04.2025).

7. Batinić I. *Virtual reality and virtual tourism: Enhancing visitor experience. Tourism Management Perspectives*. 2022. №43. С. 100997.

8. Trunfio M., Campana S. *A holistic approach to smart tourism destination governance. Current Issues in Tourism*. 2023. №26(7). С. 1053-1070.

9. Statista. *Airbnb costs and expenses worldwide 2017-2023*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1193151/airbnb-expenses-worldwide/> (дата звернення: 15.04.2025).

**Соломія ОГІНОК**

к.е.н., доцент,

**Юлія БОНДАРЕНКО**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська Політехніка»

## **АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ЯК ЧИННИКА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

У контексті сучасних геополітичних реалій та стратегічного курсу України на європейську інтеграцію зростає значення секторів економіки, здатних забезпечити не лише економічне зростання, але й сприяти політичному та культурному зближенню з країнами-членами Європейського Союзу. Однією з таких галузей є міжнародний туризм, який в умовах трансформації міжнародної системи координат набуває функцій не лише економічного, а й соціокультурного та дипломатичного інструмента.

Європейська інтеграція для України є комплексним процесом, що охоплює політичну асоціацію, економічну інтеграцію, а також впровадження демократичних цінностей, стандартів та норм, характерних для ЄС. У цьому контексті міжнародний туризм слугує одним із ефективних механізмів просування європейських цінностей, налагодження міждержавного діалогу та формування позитивного міжнародного іміджу держави. Туристичні подорожі сприяють зміцненню гуманітарних зв'язків, міжкультурному обміну та взаємному пізнанню, що особливо важливо у світлі постконфліктної відбудови та прагнення України до повноправного членства в ЄС.

Розвиток міжнародного туризму створює передумови для активізації регіональної економіки, стимулює розвиток суміжних галузей – транспорту, готельного бізнесу, сфери обслуговування, культури – та водночас виконує функцію "м'якої сили", яка дозволяє делікатно інтегрувати країну у спільний європейський простір. Враховуючи стратегічно вигідне географічне положення України, її культурне розмаїття та природні ресурси, туристичний сектор має потенціал стати одним із драйверів соціально-економічного відновлення та інтеграції в європейський ринок.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та впровадження безвізового режиму у 2017 році спостерігалось помітне поживлення туристичних обмінів. У період з 2016 по 2019 роки зафіксовано не лише збільшення кількості туристів із країн ЄС, а й розширення географії відвідувань – зокрема, активізувалася туристична присутність з Литви, Латвії, Болгарії. Це свідчить про зростання інтересу до України як до безпечного й привабливого туристичного напрямку в Європі.

Навіть у 2021 році, попри пандемічні обмеження, зафіксовано понад 4,2 млн туристичних перетинів державного кордону. Основними країнами-донорами туристичних потоків стали Польща, Румунія, Угорщина та Німеччина. Такі дані свідчать про наявність стабільного попиту на українські туристичні продукти, який має потенціал до подальшого

розширення за умов удосконалення інфраструктури, підвищення якості послуг та збереження безпеки.

Показовим є і те, що в умовах повномасштабної військової агресії проти України галузь демонструє адаптивність: лише за перші чотири місяці 2022 року туристичний збір перевищив аналогічний показник попереднього року на 65%, а в окремих регіонах, зокрема у Львівській області, приріст сягнув 268%. Це вказує на збереження функціональності туристичної сфери навіть у кризових умовах.

Таким чином, міжнародний туризм варто розглядати як один із важливих чинників просування євроінтеграційної політики України, який поєднує в собі економічний потенціал, культурну місію та дипломатичну роль. Його системна підтримка та стратегічний розвиток можуть сприяти не лише економічній стабілізації, але й закріпленню України як активного суб'єкта у європейському гуманітарному та культурному просторі.

1. Interfax-Ukraine. (2023, March 13). State budget revenues from tourism industry down by almost 31% in 2022 - Tourism Agency. <https://en.interfax.com.ua/news/economic/897252.html>.

2. BM.GE. (2023, March 14). Ukraine budget revenues from tourism down by 31% in 2022. <https://bm.ge/en/news/ukraine-budget-revenues-from-tourism-down-by-31-in-2022/129168>.

3. The New Voice of Ukraine. (2023, March 23). Tourist tax collection in Ukraine down 24% in 2022. <https://english.nv.ua/business/tourist-tax-collection-in-ukraine-down-24-in-2022-50313298.html>.

4. TheGlobalEconomy.com. (n.d.). Ukraine: International tourism revenue. [https://www.theglobaleconomy.com/ukraine/international\\_tourism\\_revenue](https://www.theglobaleconomy.com/ukraine/international_tourism_revenue).

5. Interfax. (2024, May 29). Ukraine's state budget receives over UAH 616 mln from travel industry in Q1 2024. <https://interfax.com/newsroom/top-stories/102777>.

6. State Agency for Tourism Development of Ukraine. (2023). The dynamics of tax revenues by regions for the year 2023. <https://www.tourism.gov.ua/en/eng-blogs/the-dynamics-of-tax-revenues-by-regions-for-the-year-2023>.

7. State Agency for Tourism Development of Ukraine. (2023). In the budget of local communities, over the first half of 2023, more than 85 million hryvnias of tourist tax were collected. <https://www.tourism.gov.ua/en/eng-blogs/in-the-budget-of-local-communities-over-the-first-half-of-2023-more-than-85-million-hryvnias-of-tourist-tax-were-collected>.

8. Ukrinform. (2025, February 6). Kyiv gets over UAH 60 mln in revenues from the tourist tax this year. <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/2844603-kyiv-gets-over-uah-60-mln-in-revenues-from-tourist-tax-this-year.html>.

**Роман ОСТАЩУК**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах розвитку туристичної галузі цифровізація виступає ключовим чинником, що трансформує традиційні бізнес-моделі та сприяє інноваційному розвитку підприємств. Впровадження цифрових технологій дозволяє туристичним компаніям не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й створювати нові ціннісні пропозиції для споживачів, підвищуючи їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Актуальність дослідження впливу цифровізації на інноваційний розвиток туристичних підприємств зумовлена необхідністю адаптації до швидких змін у поведінці споживачів, технологічних інновацій та зростаючої конкуренції. Вчені підкреслили, що цифрові інновації

стали стратегічним вибором для переосмислення екосистеми туристичної індустрії та сприяння її високоякісному розвитку [1].

Основними напрямки впливу цифровізації на інноваційний розвиток туристичних підприємств є:

- оптимізація операційних процесів, адже використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє автоматизувати бронювання, управління ресурсами та взаємодію з клієнтами, що підвищує ефективність та зменшує витрати [2];

- персоналізація послуг. Застосування великих даних та штучного інтелекту дає змогу аналізувати поведінку споживачів і пропонувати індивідуалізовані туристичні продукти, що підвищує задоволеність клієнтів.

- розвиток нових каналів комунікації. Соціальні мережі, мобільні додатки та віртуальні тури стають ефективними інструментами для залучення та утримання клієнтів, а також для просування туристичних послуг на нових ринках.

- інноваційні бізнес-моделі. Цифровізація сприяє появі нових форм співпраці, таких як платформи спільного використання ресурсів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях та економічному середовищі.

Вчені обґрунтували, що цифрові технології, співпраця та технологічні можливості впливають на конкурентоспроможність туристичних продуктів [3].

Крім того, цифровізація сприяє сталому розвитку туристичної галузі. Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), цифровізований туристичний сектор повинен впроваджувати інновації та створювати нові бізнес-можливості для забезпечення конкурентоспроможності, зростання та сталого розвитку галузі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифровізація є потужним рушієм інноваційного розвитку туристичних підприємств. Вона відкриває нові можливості для оптимізації процесів, персоналізації послуг, розвитку нових каналів комунікації та впровадження інноваційних бізнес-моделей. Водночас, для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності, підприємствам необхідно стратегічно підходити до впровадження цифрових технологій, враховуючи потреби споживачів, тенденції ринку та екологічні аспекти.

1. Chen, X., Li, L., & Ling, X. (2024). *Research on Driving Factors of Digital Innovation in the Tourism Industry*. SAGE Open, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241304537>.

2. Jiang, C., & Phoong, S. W. (2023). *A ten-year review analysis of the impact of digitization on tourism development (2012–2022)*. Humanities and Social Sciences Communications, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02150-7>.

3. Ku, E.C.S. (2024), "Tourism digital transformation and future supply chain competition: an integrated perspective on real options theory and digital competencies", *Journal of Tourism Futures*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2023-0232>.

**Yulia PALCHEVSKA**

Student,

Scientific Supervisor – PhD., Associate Professor **Yulia VOITSEKHOVSKA**

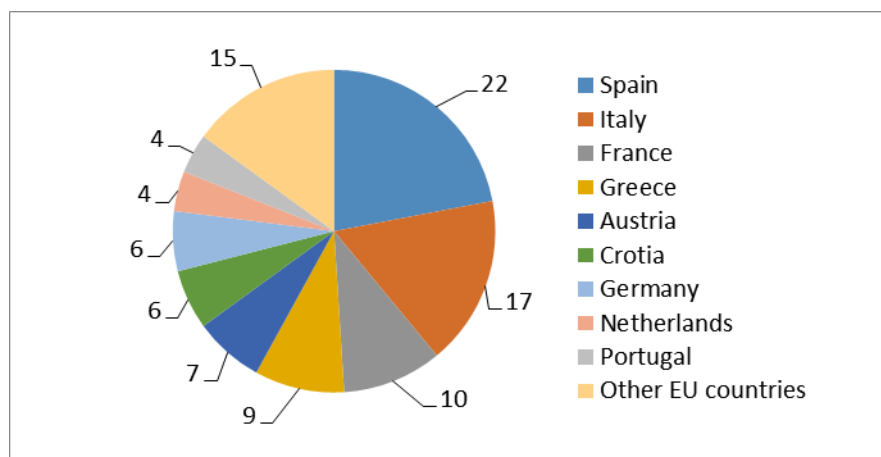
Lviv Polytechnic National University

## **DYNAMICS OF TOURIST FLOWS TO UKRAINE AND THE EU: COMPARATIVE ANALYSIS FOR 2018–2024**

The COVID-19 pandemic, the full-scale war in Ukraine are modern global challenges, as a result of which most sectors of the economy have suffered significant losses, the tourism industry is no exception. Especially at such times, the analysis of the dynamics of inbound tourism is important, as it contributes to a better understanding of the impact of crisis situations on the

economy, mobility of citizens and the international attractiveness of countries. No less valuable is the comparison of the dynamics of tourist flows in Ukraine and the European Union, because tourism activity is one of the driving forces in economic recovery. The purpose of this study is to conduct a comparative analysis of changes in inbound tourism to Ukraine and the EU countries in the period from 2018 to 2024. It is also worth identifying key trends, the influence of external factors and formulating conclusions regarding the prospects for the further development of the industry.

Starting from 2018, it can be observed that 14.342 million people visited Ukraine. In 2019, this figure decreased, but not significantly and amounted to 13.71 million people. Taking into account the data for previous years, it can be determined that such figures were usual for that time and there were no significant changes. Already in 2020, the COVID-19 pandemic led to a sharp drop in tourist activity, which amounted to only 3.382 million. The indicators decreased sharply by 76.42% compared to 2019. In 2021, a slight recovery was observed, but the flows remained the same, too low [1]. After the full-scale invasion of the Russian Federation in early 2022, trips to Ukraine virtually stopped. Currently, it is reported that in 2024, about 2.54 million foreigners visited Ukraine [2]. Despite the fact that the numbers are less than in 2019, this indicates a slight revival. The most common reasons for visiting are private, business trips and partly tourism. The lion's share of foreign visitors consists of citizens of neighboring countries: Moldova, Romania, Poland, Hungary, Slovakia. The relative share of tourists from Israel, the USA, Germany and Turkey is growing [2].



*Fig. 1. Shares of countries with the largest tourist flows in the EU, %*

As for the EU, the spread of COVID-19 caused a drop in tourist flows in 2020–2021, before this period the influx of tourists was stable, slightly different for each country. After 2021, there was an increase: the total number of nights exceeded the pre-quarantine level. Spain remains the most popular country for foreign tourists – 302 million nights. Next on the list: Italy – 234 million, France – 138 million, Greece – 123 million and Austria – 91 million. These countries provide approximately 64% of the ranking. Other popular destinations – Croatia, the Netherlands, Germany – also account for significant shares. Mediterranean countries also showed a strong increase in demand [3]. Figure 1.1 shows a diagram showing the shares of countries that occupy the main positions in the formation of tourist flows by nights spent in them [3].

In summary, the analysis of the dynamics of inbound tourism to Ukraine and the EU countries in 2018–2024 shows significant fluctuations and differences in the recovery of the industry after global crises. In the pre-pandemic period, Ukraine was visited by more than 13 million foreign tourists each year. In 2020, the COVID-19 pandemic caused a sharp decline. The situation in the EU was similar, but by 2023, European countries had fully restored tourism. It is obvious that in Ukraine, the recovery stopped almost completely due to the full-scale invasion. The EU continues to stimulate tourism attractiveness due to stability, security and developed infrastructure. At the

same time, Ukraine retains potential, but its realization depends on the end of the war and the restoration of infrastructure.

Thus, the EU tourism industry is already demonstrating sustainable growth dynamics, while Ukraine remains in a deep crisis, with a slow projected recovery in the future. The restoration of international tourism in Ukraine directly depends on security factors, investment in reconstruction, and active international support.

1. Ukraine: Tourist arrivals. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/tourist\\_arrivals/#:~:text=The%20latest%20value%20from%202020,to%20compare%20trends%20over%20time](https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/tourist_arrivals/#:~:text=The%20latest%20value%20from%202020,to%20compare%20trends%20over%20time)

2. Скільки іноземців відвідали Україну за 2024 рік та з яких країн приїздили найчастіше? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/5780/how-many-foreigners-visited-ukraine-in-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often#skilki-inozemciv-vidvidali-ukrayinu-u-2024-roci-top-gromadyanstv>

3. Tourism statistics. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics#:~:text=In%202023%2C%20Spain%20was%20the,i n%20the%20EU%20were%20registered](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics#:~:text=In%202023%2C%20Spain%20was%20the,i n%20the%20EU%20were%20registered)

**Соломія ПИЛИПЕНКО**

к.е.н., доцентка,

**Уляна ГРУДЗЕВИЧ**

к.е.н., доцентка,

Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Пандемія COVID-19, за якою слідувала військова агресія з боку росії і введення воєнного стану, суттєво загострили соціально-економічну ситуацію в Україні, що особливо відчутно позначилося на туристичній галузі. Представники туристичного бізнесу були змушені переосмислити свої стратегічні підходи до розвитку в умовах нової реальності.

У такій ситуації державне регулювання відіграє ключову роль у розвитку туристичної сфери. Основними напрямками такого регулювання в умовах воєнного стану мають стати гарантування безпеки населення та забезпечення ефективного функціонування туристичної галузі. Особливу увагу слід приділяти не лише протидії потенційним загрозам, а й формуванню стратегій підтримки туристичного бізнесу.

Згідно з Законом України «Про туризм» державне регулювання у сфері туризму передбачає впровадження державою комплексу заходів, спрямованих на контроль та управління туристичною діяльністю. Основною метою таких дій є захист прав і законних інтересів громадян, охорона навколишнього середовища, підвищення якості туристичних послуг та забезпечення безпеки в туризмі. У цьому ж законі визначено ключові законодавчі засади щодо значення туризму для держави, принципів державного управління галуззю, основних завдань, пріоритетів і засобів реалізації державної політики у сфері туризму [4].

З огляду на це, державне регулювання туризму в Україні здійснюється у трьох ключових напрямках: законодавчому, адміністративному та економічному. Законодавчий аспект охоплює розробку ефективної нормативно-правової бази й удосконалення ліцензування, сертифікації та стандартизації. Адміністративний – передбачає створення ефективної управлінської структури та взаємодію влади з іншими учасниками галузі. Економічний напрям зосереджений на фінансовій підтримці туризму, створенні спеціалізованих фондів, залученні інвестицій і розвитку нових туристичних послуг на базі національного рекреаційного потенціалу [3, с. 116].

Перелік сформованих у науковій літературі завдань державного регулювання туристичного бізнесу в умовах війни є неповним [1; 2, с. 80]. На нашу думку, сучасні реалії накладають на такі завдання особливу важливість та своєрідний характер. Основні завдання повинні включати:

- забезпечення безпеки туристів. У воєнний період пріоритетом держави є захист життя та здоров'я населення. Регулювання повинно передбачати створення системи моніторингу безпеки у регіонах, інформування туристів про потенційні загрози та обмеження, а також розроблення спеціальних рекомендацій для операторів і туристів. Це може включати створення «зелених зон» для внутрішнього туризму, де ризики є мінімальними;

- фінансова підтримка та пільгове оподаткування. Державна підтримка полягає в розробленні механізмів підтримки малого та середнього бізнесу в туризмі через дотації, кредити, податкові пільги, субсидії, створення спеціальних державних фондів, а також консультативну допомогу підприємствам, які намагаються адаптуватися до нових умов;

- правове забезпечення функціонування туристичного бізнесу. Необхідне спрощення бюрократичних процедур, оновлення вимог до ліцензування й сертифікації туристичних послуг відповідно до реалій. Це також стосується оновлення стандартів безпеки та якості обслуговування з урахуванням форс-мажорних обставин, створення правових умов для переносу чи тимчасового призупинення діяльності підприємств без втрати юридичного статусу;

- стимулювання розвитку внутрішнього туризму. Через обмеження міжнародного руху і небезпеку подорожей за кордон важливо стимулювати розвиток внутрішнього туризму. Це можна реалізовувати через промоційні кампанії, розвиток локальних маршрутів, підтримку регіональних туристичних ініціатив і створення спеціальних внутрішніх туристичних продуктів, наприклад – оздоровчого, культурного чи релігійного туризму;

- підготовка до повоєнного відновлення галузі. Держава має вже зараз розробляти середньо- та довгострокові програми відновлення туристичної галузі, що включають реконструкцію інфраструктури, реставрацію культурної спадщини, відновлення маршрутів, підготовку кадрів, розвиток нових туристичних кластерів, повернення довіри до України як безпечного туристичного напрямку, а також інтеграцію у світові туристичні ринки;

- сприяння інвестиціям і модернізації галузі. Важливо створити умови для залучення інвестицій у туристичну сферу, в тому числі іноземних, для чого необхідна прозорість регуляцій, гарантії прав інвесторів та розвиток державно-приватного партнерства. Також слід стимулювати інновації – це фровізацію туристичних послуг;

- збереження та розвиток туристичної інфраструктури. Держава має забезпечувати мінімальний рівень функціонування об'єктів туристичної інфраструктури – транспорт, зв'язок, готелі, санаторії. Навіть у воєнний час можлива часткова реконструкція або переоснащення об'єктів для гуманітарних або медичних цілей з перспективою подальшого відновлення;

- міжгалузева координація. Регулювання має бути скоординованим з іншими секторами: безпековим, транспортним, культурним, екологічним. Необхідно активізувати взаємодію органів влади з представниками громадського сектору, місцевими громадами та бізнесом, що дозволить оперативно реагувати на виклики й ефективно реалізовувати державну політику;

- підтримка міжнародного іміджу та партнерства. Збереження міжнародних зв'язків у туристичній сфері, інформаційна підтримка України як країни з потенціалом відновлення туризму після війни сприяє залученню майбутніх інвесторів та туристів.

Отже, умови воєнного стану в Україні створюють серйозні виклики для туристичної галузі, вимагаючи від держави ефективного регулювання та підтримки. Державне втручання, зокрема через програми відновлення, фінансування, маркетинг і співпрацю з громадами, є ключовим для стабілізації галузі. Успішна політика, потребуючи гнучкості, безпеки й участі місцевих спільнот, передбачає розроблення ефективних стратегій, що сприятимуть адаптації та розвитку туризму після завершення війни.



1. Городянська Л. Напрями розвитку туристичного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25830/1/PIONBUG\\_2023\\_P025-027.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25830/1/PIONBUG_2023_P025-027.pdf).
2. Дзюрах Ю.М., Гуц Р.Б. Державне регулювання розвитку індустрії туризму України в умовах воєнного стану. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 35(74). №1. 2024. С. 78-84.
3. Крупеня І.М., Старунська А.О. Напрями вдосконалення регулювання розвитку туризму в Україні. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Вип. 2(58). 2023. С. 115-119.
4. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. №324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2025).

**Богдан ПШИК**

д.е.н., професор,

**Андрій УХМАН**

магістр,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ В СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ**

Туристична індустрія функціонує в умовах високої конкуренції, що вимагає від туристичних компаній розробки стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Сучасне середовище характеризується впливом глобалізації, цифрових технологій, економічної нестабільності та змін у споживчих уподобаннях, що зумовлює потребу в адаптивних підходах до стратегічного управління. За М. Портером, стратегія конкуренції – це вибір унікального шляху створення цінності через зниження витрат або диференціацію, що забезпечує стійку ринкову позицію [1]. Дослідження стратегій конкуренції за М. Портером, Ф. Котлером та І. Ансоффом дозволяє визначити теоретичні основи формування конкурентних переваг у туристичній сфері.

Американський економіст Майкл Портер виділяє три базові стратегії конкуренції: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Лідерство за витратами передбачає мінімізацію собівартості для встановлення найнижчих цін, що орієнтується на масовий ринок, але може призводити до зниження якості пропозицій. Диференціація зосереджується на створенні унікальних продуктів чи послуг, що підвищує лояльність клієнтів і маржу, але потребує значних вкладень у розробку та маркетинг. Фокусування спрямоване на вузькі сегменти ринку, адаптуючи пропозиції до специфічних потреб, що забезпечує стабільність попиту, але обмежує масштаб діяльності та потенціал зростання [1].

Класифікацію маркетингових стратегій розробив Філіп Котлер. Вчений підкреслює важливість сегментації та диференціації для ефективного конкурування компаній на ринку. Стратегія сегментації передбачає поділ ринку на групи за демографічними чи поведінковими ознаками для створення цільових пропозицій, що підвищує ефективність маркетингу, але вимагає глибокого аналізу потреб споживачів. Стратегія диференціація акцентує увагу на унікальності пропозицій, що забезпечує преміальну цінність і лояльність клієнтів, але пов'язана з ризиком копіювання конкурентами. Філіп Котлер наголошує на ринковому розвитку, що передбачає просування існуючих продуктів на нові ринки, забезпечуючи розширення аудиторії, але потребуючи адаптації до нових умов [2].

Дослідження Ігоря Ансоффа відомі матрицею «товар-ринок», де представлено стратегії конкуренції для компаній. Стратегія проникнення на ринок зосереджується на збільшенні продажів існуючих продуктів на поточних ринках, стратегія розвитку продукту передбачає

створення нових пропозицій для існуючих ринків. Стратегія диверсифікації сприяє залученню клієнтів, але потребує витрат на інновації [3].

Стратегії конкуренції в туристичній індустрії повинні розроблятися на основі теоретичних підходів М. Портера, Ф. Котлера та І. Ансоффа. Для туристичних компаній варто враховувати сучасні тенденції, такі як цифрова трансформація, екологічність, інклюзивність. Їхнє ефективне застосування сприятиме створенню конкурентних переваг і забезпечує адаптацію до динамічного ринкового середовища.

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
2. Kotler P. Marketing management. 2nd ed. New York: Pearson, 2012.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Вища школа, 2006.

**Евеліна СУВОРОВА**

студентка,

Науковий керівник – викладач-методист економічних дисциплін **Марія ВАСИЛИШИН**  
ВСП «Львівський фаховий коледж харчової і переробної промисловості НУХТ»

### **ЗМІНА ТУРИСТИЧНИХ ПОТОКІВ У СХІДНІЙ УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ**

З 24 лютого 2022 року триває повномасштабна війна в Україні, наслідками якої є не лише великі людські втрати, але й значні збитки інфраструктури та секторів економіки, зокрема туризму. Замість розвитку внутрішнього туризму спостерігалась багатомільйонна міграція населення всередині держави, а масовий виїзд громадян України за кордон не пов'язаний із туристичною метою. Водночас поступове звільнення українських територій від російських військ дає надію на повернення до мирного життя в осяжному майбутньому.

Війна спустошила сферу туризму, порушила фінансові, енергетичні та продовольчі ринки, спричинила шалену інфляцію по всьому світу. Туризм у центральній, східній та південній Україні повністю припинився. З огляду на такі тенденції питання відновлення туризму, зокрема у повоєнний період, є особливо актуальним в умовах сьогодення.

Незламна туристична галузь України готується прийняти після війни мільйони зарубіжних туристів.

Запорізька область до початку повномасштабної війни мала значний туристичний потенціал завдяки поєднанню історико-культурних пам'яток, природних ресурсів і приморських курортів. Вона була привабливою для різних категорій туристів – від родинного відпочинку до етнографічних та духовних маршрутів.

Однією з ключових переваг області був доступ до Азовського моря, зокрема до популярних курортів Бердянськ, Кирилівка, Приморськ. Ці населені пункти щоліта приваблювали десятки тисяч туристів завдяки теплій морській воді, піщаним пляжам, сонячному клімату, аквапарками та фестивалями та доступним цінам.

Бердянськ – найбільший курортний центр, мав розвинену інфраструктуру: аквапарк, зоопарк, дельфінарій, готелі та бази відпочинку.

Кирилівка відома завдяки Федотовій косі, а також лікувальним грязям з лиманів і солоних озер.

Курортний сезон, що тривав з травня до вересня забезпечував значну частину доходів місцевого бюджету й підтримував зайнятість у регіоні. Він залишався одним із ключових центрів внутрішнього туризму в Україні.

Війна призвела до фактичного знищення туристичної галузі області. Частина територій, зокрема узбережжя азовського моря, опинилася під російською окупацією. Туристична інфраструктура такі як бази відпочинку, готелі були зруйновані або розграбовані.

Масова евакуація населення призвела до втрати персоналу і зупинки діяльності сотень об'єктів. Туризм в умовах небезпеки став неможливим через постійну загрозу обстрілів, мінну небезпеку й моральну напругу.

На зміну туристичним потокам прийшли потоки вимушених переселенців. Готелі, хостели, санаторії тимчасово стали прихистками для евакуйованих з «гарячих» точок. Інфраструктура, що раніше обслуговувала туристів, тепер працює в режимі гуманітарної допомоги.

Попри глибоку кризу, існують перспективи відновлення. По завершенні бойових дій регіон може стати центром меморіального туризму – музеї війни, пам'ятники героїзму, відвідування ліній фронту. Також можливо відновлення зеленого, екологічного й етнографічного туризму.

Роль міжнародних інвестицій і державної підтримки буде критично важливою. Важливим завданням стане відновлення довіри, гарантування безпеки та популяризація оновленого туристичного образу регіону.

Війна радикально змінила туристичний потенціал Східної України, зруйнувавши галузь у Запорізькій області. Однак попри втрати, регіон зберігає культурну цінність і природні ресурси, що можуть стати основою для післявоєнного відродження. Туризм має потенціал стати інструментом не лише економічного розвитку, а й збереження національної пам'яті та ідентичності.

1. Дворська І. М. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/dvorska2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/dvorska2.htm).

2. Кириченко С. А. Подорожі та війна: якою буде туристична індустрія після перемоги. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kyrychenko2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kyrychenko2.htm).

3. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni>.

4. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип.1(26). С.55-68.

5. Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vperedi-proishodit-turizmom-1657645856.html>.

**Оксана ФАСТОВЕЦЬ**

к. пед. наук, доцент

## **ЕКОЛОГІЗАЦІЯ КРУЇЗНИХ ПОДОРОЖЕЙ ЯК ТЕНДЕНЦІЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ**

Останні роки круїзні подорожі користуються великою популярністю в світі. Пасажиропотік круїзної галузі стабільно зростає. Якщо у 2009 р. він становив 17,5 млн., то у 2014 р. – 22,34 млн., а 2019 р. – 29,67 млн. Експерти компанії Statista прогнозують у 2029 р. зростання чисельності учасників круїзів до 46 млн., прибутки повинні зрости до 48,7 млрд. євро.[1]

За даними 2019 р. основний туристичний потік припадав на Кариби – 15,5 млн. (52%). Європа має також значні показники чисельності круїзерів. Так у 2009 р. на Європу припадало 29% світового круїзного ринку з 5 млн. відвідувачів. У 2019 р. цей показник збільшився до 7,7 млн. Зазначимо, що частка Європи знизилася до 26% ринку за рахунок зростання популярності інших круїзних територій [2]. Лише іспанські порти 2024 р. досягли історичного показника більше 12,8 млн. круїзних пасажирів, що на 6,7 % більше ніж в 2023 р. До портів Іспанії в 2024 р. заходило 4700 суден, що на 200 більше ніж в попередньому році. Ці показники перевищують показники до пандемічного 2019 р. Першість за

популярністю серед іспанських портів посідає Барселона, що прийняла 3,6 млн. пасажирів. Другим популярним напрямом є Балеарські острови з 2,5 млн. пасажирів. Порти Канарських островів Лас-Пальм-де-Гран-Канарія прийняли 1,8 млн. пасажирів, Санта-Крус-де-Тенеріфе – 1,3 млн. [3]

Враховуючи те, що судна використовують багато енергії та викидають речовини, що забруднюють довкілля, великі судноплавні компанії постійно спрямовують зусилля на встановлення балансу між екологічністю, кліматичною безпекою та економічною доцільністю. Основні зусилля спрямовані на інноваційні технологічні рішення (в т.ч. екологічні) або на створення туристичного продукту, дружнього до екології.

За даними Німецького союзу охорони природи та біорізноманіття (NABU) у 2024 р. зазначено, що Норвегія вважається лідером на шляху до круїзів, сприятливих для клімату. Такі норвезькі компанії як Hurtigruten та NH Hurtigruten Expeditions використовували гібридні приводи з метою скорочення споживання палива. Судна компанії Hurtigruten працюють на морському дизельному паливі, проте до 20% біодизелю змішують з харчовими відходами. Компанія запланувала до 2030 р. перейти на круїзи з нульовим рівнем викидів.

Проте у більшості випадків перехід на скраплений природний газ, зменшує викиди, проте метан все рівно має парниковий ефект. Гібридні приводи, заходи із скороченні відходів або жорсткі правила викидів допомагають пом'якшити вплив на довкілля. Двигуни, що працюють на твердому паливі викидають до атмосфери оксиди сірки, оксиди азоту, твердих часток та сажі. Скраплений природний газ знижує викиди CO<sub>2</sub> лише на 20%. Завдяки використанню скуберів (очисники вихлопних газів), каталітичних нейтралізаторів оксидів азоту та фільтрам сажових часток, що використовуються на 6 судах компанії TUI Cruises викидають на 99 % менше сірки, на 75% менше оксидів азоту та на 60 % менше шкідливих часток. Компанія планує що до 2030 р. перші судна флоту TUI повинні бути повністю кліматично нейтральні. Компанія AIDA Cruises, планує перейти на синтетичне або біогенне паливо [1].

Значна увага круїзних компаній приділяється гармонійному поєднанню природи, культурної автентичності та економічної доступності. Значна увага приділяється сталому розвитку, зокрема збереженню природних ландшафтів та біорізноманіття.

Особливою чутливістю до проблем екології вирізняються круїзні території Аляска та Антарктична. Туристичний продукт, що формують круїзні компанії на цих територіях вирізняється поєднанням еколого-орієнтовних активностей та культурно-пізнавальних програм.

Екологічно сталий туризм Аляски охоплює такі види діяльності: експедиційний та спостереження за природою та знайомство з традиціями та культурною спадщиною корінних народів. Основними портами Аляски є Джуно, Скагвей та Кетчикан, звідки розпочинаються маршрути до численних природних об'єктів та національних парків. Фіорди та льодовики створюють можливість розвивати активності, орієнтовані на екологічний туризм, зокрема спостереження за китами, морськими ссавцями та іншими представниками арктичної фауни. Також Аляска залишається зоною де здійснюються дослідження глобальних кліматичних змін. Підвищення температури, танення льодовиків, зміна екологічних умов півночі, мають значний вплив на формування туристичних потоків, тривалість туристичного сезону, доступність природних об'єктів та вплив на біорізноманіття.

Антарктида вважається одним з екологічно найчутливіших регіонів світу та зоною круїзів, що потребує особливих умов. Круїзний туризм в Антарктиді розвивається враховуючи суворі обмеження щодо діяльності, накладених міжнародними договорами (Антарктичний договір та Протокол до Антарктичного договору) щодо збереження природної цілісності континенту. За даними Міжнародної асоціації туроператорів Антарктики, створеної у 1991 р. за перший рік її існування Антарктику відвідало 6400 туристів. За період з 1992 по 2020 р. чисельність відвідувачів зросла в десять разів. У сезон 2019-2020 рр. континент відвідало 75 000 туристів, а у 2024 р. їх чисельність перетнула показник 124000.[4] Маршрути круїзів в Антарктику як правило розпочинаються з портів

Ушуая (Аргентина) або Пунта-Аренас (Чилі). Туристична діяльність суворо контролюється, зокрема є накладені обмеження на кількість відвідувачів та вимогами щодо дотримання «нульового впливу» на навколишнє середовище. Протоколи вимагають, щоб судна які здійснюють ці рейси відповідали високим екостандартам.

Антарктида є зоною експедиційного круїзного туризму, що поєднується з науковими дослідженнями. Туристи мають можливість брати участь у наукових програмах або здійснювати спостереження за екосистемами, особливостями фауни (популяції пінгвінів, тюленів та морських птахів). Круїзні компанії як правило формують туристичний продукт з обов'язковими експедиціями в льодовикові тунелі, відвіданням наукових станцій, де проводяться дослідження.

Отже, круїзні компанії намагаються зберегти баланс між сталим розвитком та розвитком круїзного бізнесу. Врахування міжнародних стандартів, екологічних обмежень та дотримання принципів збереження біорізноманіття визначають стратегічний підхід до проведення круїзів. Круїзні компанії здійснюють заходи з планування більш економічних маршрутів за допомогою використання програмного забезпечення, зменшення використання палива, з рекуперації тепла, ізоляції, очистки води та складної утилізації відходів з скорочення пластика та утилізацією на заводах з переробки в портах, використання гібридних приводів з метою зменшення споживання палива.

1. *Environmentally friendly cruises? Are they even possible?* URL. : <http://tourism-review.com.1/2022>. Дата звернення 25.04.2025.

2. *The Economic Contribution of the International Cruise Industry Globally in 2019.* URL.:<https://cruising.org/-/media/research-updates/research?global-cruise-impact-analysis-2019-final.pdf>. Дата звернення 25.04.2025.

3. *Spain breaks a new record of cruise passengers.* URL.:<http://tourism-review.com>.

4. *Antarctic tourism threatens the ecological diversity of the destination.* URL.:<http://tourism-review.com/antarctic-tourism-endangers-local-biodiversity-new14904>.

**Остап ХРИСТУНЕНКО**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ У СВІТІ ТА УКРАЇНІ**

Туристична галузь відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку багатьох країн, зокрема в ЄС та Україні. Завдяки туризму відбувається не лише зростання ВВП і створення робочих місць, а й забезпечується міжкультурний обмін. Водночас існує чимало глобальних викликів: зміна клімату, цифровізація, війни, перенасичення популярних туристичних напрямків тощо. Як наслідок, виникає потреба в переосмисленні традиційних підходів до організації туристичної діяльності. У зв'язку з цим, аналіз сучасних тенденцій розвитку туризму є надзвичайно актуальним та необхідним, насамперед для розробки успішних стратегій та регулювання відповідних бізнес-процесів.

У світі протягом останніх шести десятиліть простежується стрімке зростання туризму. Попри суттєвий спад активності в період COVID-19, прогнози від Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) свідчать про те, що кількість туристичних відвідувань зростатиме до 2030 року [1].

Цифрова трансформація та штучний інтелект відіграють дедалі більшу роль в плануванні та організуванні подорожей. Туристичні компанії частіше використовують технології штучного інтелекту для побудови маршрутів подорожей. Така автоматизація дозволяє оптимізувати витрати та зменшити час планування туристичних продуктів. Також впроваджуються інновації в процесах сортування багажу в аеропортах та спостерігається

тенденція до відмови від паперових бирок. Іншими важливими аспектами є повсюдне застосування мобільних додатків, проведення віртуальних турів та використання біометрії [2; 3].

Відбувається зростання попиту на нетрадиційний та локальний туризм через перенасиченість популярних туристичних курортів та зміну клімату. Втома місцевого населення від величезних напливів туристів, зростання цін та зниження якості призводить до того, що люди шукають альтернативні варіанти відпочинку та подорожей. Це створює можливості для розвитку нових туристичних маршрутів та нових видів туризму. Як наслідок популяризується відвідування віддалених малонаселених регіонів; відвідування нових курортів, які нагадують популярні відпочинкові зони; зростає міжсезонний туризм; вирівнюється баланс між активним та пасивним відпочинком (зростання на користь першого); розвивається медичний туризм, ретрит-тури; зростає попит на креативний туризм; дедалі частіше поєднується туризм разом з відрядженнями [2; 3].

Особливістю сучасного туризму є його екологічний аспект, який полягає у свідомому виборі збереження природного середовища. Перш за все це проявляється у виборі транспорту: зменшення авіаперельотів та використання альтернатив з меншими або нульовими викидами вуглецю в атмосферу. Частіше вибір припадає на екоготелі, кемпінги та відпочинкові комплекси поблизу природи. Акцент робиться на мінімальному втручанні у природне середовище та максимальній повазі до культурних особливостей місцевої території. Також відмінною рисою є невелика кількість учасників, що є притаманним індивідуальному туризму. Отже, такі тенденції в туризмі свідчать про зростання екологічної та культурної обізнаності та відповідальності як зі сторони подорожуючих, так і зі сторони туристичних компаній та урядів країн [3].

Сучасний стан туристичної галузі свідчить про етап її активної перебудови та зміну структури. Можна стверджувати, що дані тенденції обумовлюють необхідність застосування нового стратегічного підходу до трансформації туристичної діяльності. Вирішальними чинниками виступає інноваційний вплив цифрових трансформацій та штучного інтелекту, соціально-економічний характер зміни попиту на традиційний туризм та екологічний характер у вигляді бажання зберегти довкілля. В рамках даних тенденцій, варто підкреслити перспективу розвитку туризму в Україні в повоєнний період. За попередніми дослідженнями до COVID-19 Україну відвідувало майже 25 мільйонів туристів в рік [4, с.159]. Очевидно, що спочатку криза пандемії у світі, а тепер війна в Україні призвели до скорочення потоків туристів. Політична стабільність відіграватиме вирішальну роль в активізації в майбутньому туризму в Україні. Як велика за площею країна, з унікальною культурою та історією, з багатою природною спадщиною, Україна має величезний потенціал на глобальному туристичному ринку.

1. *Tourism Industry 2025. Trends, Analysis and Statistics. Reportlinker: веб-сайт.* URL: <https://www.reportlinker.com/market-report/search?keywords=Tourism> (дата звернення: 01.05.2025).

2. *The seven travel trends that will shape 2025. Laura Hall. BBC: веб-сайт.* URL: <https://www.bbc.com/travel/article/20250106-the-seven-travel-trends-that-will-shape-2025> (дата звернення 01.05.2025).

3. *Тренди туризму 2025: технології, екофрендлі подорожі та нові можливості для мандрівників.* Read-It: веб-сайт. URL: [https://read-it.news/travel/trendi-turizmu-2025-tehnologiyi-ekofrendli-podorozhi-ta-novi-mozhливosti-dlya-mandrivnikov\\_7lTOe](https://read-it.news/travel/trendi-turizmu-2025-tehnologiyi-ekofrendli-podorozhi-ta-novi-mozhливosti-dlya-mandrivnikov_7lTOe) (дата звернення 01.05.2025).

4. *Ахмедова О. О., Своєволін І. О. Тенденції розвитку туристичної логістики: від світового досвіду до української реальності. Вісник соціально-економічних досліджень. 2024. Вип. 1-2, № 88-89, с. 156-165.* DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(88-89\).2024.156-165](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(88-89).2024.156-165).

**Лариса ЧЕРЧИК**

д.е.н., професор,

**Ганна КУВІКА**

аспірантка факультету міжнародних відносин,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

## **СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Індустрія туризму та сфера гостинності слугують основою для розвитку економік багатьох країн світу. Україна не є виключенням. Хоча повномасштабне вторгнення на територію України й залишило свій відбиток на цьому секторі економіки, його розвиток залишається одним із пріоритетних, особливо в контексті вектору України на євроінтеграцію. Важливість розвитку сфери гостинності полягає також в її багатоаспектності, а саме: здатності до комплексування, працездатності, що сприяє зайнятості, наповненню державного та місцевих бюджетів, формуванню доходів закладів та підприємств та їх працівників; забезпечує задоволення як суспільних так і індивідуальних потреб, що обумовлює її соціальну значимість; провадження діяльності закладів сфери гостинності ставить вимоги до чистоти та комфортності територій розміщення, що має позитивне екологічне значення. Тому конкурентоспроможність сфери гостинності має бути стійкою не тільки в економічному, а й в екологічному, соціальному, культурному та політичному планах [1].

На основі вивчення результатів наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів нами здійснено ідентифікацію конкурентних переваг сфери гостинності України в контексті трендів сучасного розвитку, якими є цифрова трансформація та інновації в гостинності; екологічна сталість та зелені ініціативи; персоналізація та індивідуальність обслуговування; глобалізація та розширення географічного покриття; збільшення попиту на альтернативне житло; зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей; економіка вражень; зміна споживчого підходу; безпека та гігієна; розвиток концепції «готель як місце соціальних зустрічей» [2].

Ці результати використані для обґрунтування стратегій відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні та формування конкурентних переваг, основні з яких визначатимуться: здатністю до адаптації, партнерства; цифровізацією бізнес-процесів; здатністю використовувати і формувати унікальні ресурси; лояльністю клієнтів на основі позитивних емоцій; впровадженням екологічних практик; інклюзивним підходом як у веденні бізнесу, так і формуванні клієнтської бази з урахуванням потреб різних груп споживачів.

Проте варто наголосити на нинішніх реаліях життя в Україні в умовах воєнного стану. Найперше, це умовний поділ території на три частини: окуповані території; території, які зазнають постійних ударів зі сторони агресора; території відносно безпечні. Ми не уточнюємо, які регіони відносяться до якої групи, оскільки ситуація може змінюватись і прогнозувати цього не в нашій компетенції. Але за роки війни найменше потерпали західні, північно-західні та ряд областей центральної України. Тому, уточнюючи реалії та джерела формування конкурентних переваг, орієнтуватимемось на ці регіони.

Умови війни в Україні можуть суттєво вплинути на розвиток сфери гостинності, однак деякі основні тренди все одно можуть виявитися актуальними. Зокрема, війна призвела до зменшення кількості туристів, як внутрішніх, так і зарубіжних, що призвело до скорочення традиційної діяльності закладами сфери гостинності. Водночас, вони можуть адаптуватися до цих змін, пропонуючи спеціальні умови для вітчизняних туристів та розвиваючи альтернативні види туризму, нові напрямки бізнесу та диверсифікувати свої послуги для привертання різних груп населення, особливо біженців та військових. Це може стимулювати розвиток готелів та курортів в західних туристичних регіонах України.

Війна може залучити увагу до гуманітарного та волонтерського туризму, коли люди відвідують зони конфлікту для надання допомоги або спілкування з місцевими жителями. Потреба у готельних послугах для військових та волонтерів зростає через збільшення кількості військових операцій та гуманітарних місій, що може призвести до збільшення попиту на готельні послуги та послуги альтернативної сфери гостинності для військових, волонтерів та інших осіб, що працюють у зоні конфлікту. Умови війни можуть створити додаткові виклики з питань безпеки гостей. Готелі та курорти можуть запроваджувати додаткові заходи безпеки та контролю для захисту гостей від можливих загроз. Важливою складовою розвитку гостинності в умовах війни може стати співпраця з громадським сектором та місцевими громадами для підтримки та захисту туристичних об'єктів та інфраструктури.

Тому конкурентні переваги матимуть ті заклади гостинності, які здатні швидко адаптуватись до цих викликів, здійснити перепрофілювання діяльності та змінювати спектр послуг відповідно до потреб потенційних клієнтів: релокованого бізнесу, біженців, внутрішньо-переміщених осіб, військових, військових медиків. Зокрема, заклади сфери гостинності можуть адаптувати свою пропозицію до потреб місцевого населення та військових, наприклад, надаючи проживання для військовослужбовців або ж медичному персоналу. Умови війни можуть змусити готелі та ресторани надавати спеціальні умови для військовослужбовців та їх родин, що може стати додатковим напрямком розвитку. У зв'язку з війною збільшиться попит на медичні та реабілітаційні послуги. Часто надання таких послуг потребуватимуть воїни з супроводом. А реабілітація потрібна не лише фізична, а й психологічна. Це вимагає розширення спектру рекреаційних та курортно-санаторних послуг. Впровадження відповідних технологій стане важливою конкурентною перевагою.

Водночас, не варто нехтувати глобальними трендами в контексті формування новітніх економічних систем. Ми вже згадали такі новітні моделі суспільно-економічного розвитку як інноваційна економіка, інформаційна економіка, цифрова економіка, срібна економіка, економіка сталого розвитку, зелена економіка, циркулярна економіка, економіка вражень, поведінкова економіка, інклюзивна економіка. Кожна модель формує специфічні пріоритети у сфері туризму та гостинності, що знаходить своє відображення у конкурентних перевагах.

Це нові та потужні виклики, що потребують осмислення, обґрунтування моделей стратегічного розвитку індустрії туризму в Україні та розробки інструментів для їх реалізації, що визначає напрями подальших досліджень.

*1. Кувіка Г., Черчик Л. Сфера гостинності України: теорія, методологія, стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2025. 324 с.*

*2. Кувіка Г. Тренди розвитку сфери гостинності України в умовах війни. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 23 травня 2024 року). Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С. 98-100.*



## СЕКЦІЯ 2. ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У СФЕРІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Христина БЕСПАЛЮК

к.е.н., доцент,  
Національного університету «Львівська політехніка»

### ДОСЛІДЖЕННЯ МІГРАЦІЙНИХ НАСТРОЇВ СЕРЕД ЖІНОК

Міграція в Україні є важливим соціальним та економічним явищем, що впливає на життя мільйонів людей та формує динаміку розвитку країни. Історично Україна була точкою перетину різних культур, народів та економічних шляхів, що сприяло міграційним процесам. З сучасними викликами, такими як економічні кризи, повномасштабна війна та глобалізація, міграція набуває нових масштабів і значень. Це явище є не лише викликом, але й можливістю для формування нової реальності, де люди шукають кращих умов для життя, навчання та праці собі та членам своїх сімей.

«Для вивчення намірів виїзду за кордон цікавою є концептуальна модель «прагнення–спроможності» (*aspirations–capability framework*), розроблена Хейном де Хаасом (Hein de Haas, 2021) у праці “A Theory of Migration: The Aspirations-Capabilities Framework”. Основною ідеєю цього підходу є те, що рішення про міграцію є результатом взаємодії між прагненнями особи (її бажанням виїхати) та її спроможностями, тобто ресурсами та можливостями, які сприяють або обмежують фактичну міграцію. Замість того, щоб розглядати міграцію виключно як реакцію на зовнішні обставини, де Хаас наголошує, що вона виникає внаслідок взаємодії цих двох вимірів, формуючи чотири основні групи:

1. Високі прагнення, високі спроможності – особи, які бажають мігрувати і мають достатньо ресурсів (фінансових, соціальних тощо) для цього.

2. Високі прагнення, низькі спроможності – особи, які сильно прагнуть виїхати, але стикаються з обмеженнями, такими як нестача коштів, логістичні труднощі або юридичні бар'єри.

3. Низькі прагнення, високі спроможності – особи, які могли б виїхати, але вирішують залишитися через прив'язаність до сім'ї, громади або почуття національної ідентичності.

4. Низькі прагнення, низькі спроможності – особи, які не прагнуть мігрувати і водночас не мають для цього можливостей, що призводить до так званої «покірної нерухомості» (*acquiescent immobility*) [2]».

Якщо людина вирішує щось суттєво змінити, а переїзд закордон – це серйозний крок, то на неї як при інших стратегічних життєвих рішеннях діє 4 сили. Pull і push сприяють прийняттю того чи іншого рішення, а anxiety та habits – стримують [2]:

1) *PULL (притягування)* – це те, що надихає людину щось змінювати, її уявлення про те, якою вона може бути у майбутньому (наприклад, здобути освіту закордоном, нострифікувати диплом, об'єднатися з коханою людиною, тощо);

2) *PUSH (поштовх)* – це розуміння, що можна робити те, що ти робиш, по-іншому, старі методи діють гірше і людина трошки хвилюється. «Основні причини для міркувань щодо міграції жінок зі статусом ВПО – прагнення кращого рівня життя (75%) та безпеки (73%). Дослідники розглянули шість потенційних факторів, які можуть вплинути на рішення жінок виїхати зі своїх домівок. Основним тригером була безпекова ситуація: загострення бойових дій або загроза окупації збільшують ймовірність міграції вдвічі, зокрема ймовірність виїзду за кордон зростає майже в 1.5 рази. Другим за важливістю фактором є втрата житла, навіть за умови, що на новому місці в Україні пропонують безкоштовне помешкання. Повна втрата доходу має ефект, подібний до втрати житла. При цьому, в обох випадках жінки більш схильні переміститися в межах України. Тривалі відключення

електроенергії та теплопостачання і зменшення міжнародної допомоги впливають на рішення щодо міграції меншою мірою. Але політична криза та припинення міжнародної допомоги збільшує ймовірність виїзду саме за кордон. Виїзд знайомих практично не має впливу на рішення про виїзд» [3].);

3) *ANXIETY (тривожність)* – це комплекс почуттів, що приходить до особи з думками: «а що як?». «Найвищі міграційні настрої спостерігаються серед молоді, малозабезпечених та російськомовних мешканок прифронтових та західних регіонів. Ті, хто вже мав досвід переміщення за межі країни, частіше переглядають своє рішення повернутися. Водночас страх починати все заново та психологічні бар'єри стримують багатьох від реалізації своїх міграційних намірів. Згідно цього дослідження: були проаналізовані бар'єри, які вказали жінки, що хочуть виїхати за кордон. На першому місці – страх невідомості (69% жінок, які мають наміри виїхати за кордон, сказали про цей факт). Даний показник на 13 в.п. більше, ніж загалом у вибірці. Відсутність фінансових ресурсів для переїзду є ще однією перешкодою, яку значно частіше вказують ті, хто збирається поїхати (67% проти 51% загалом по вибірці). І нарешті неможливість виїхати чоловікові або сину утримує від міграції 61% жінок, які хотіли б виїхати (порівняно з 49% в усій вибірці). Ці три фактори значно важливіші для жінок, які мають міграційні настрої, порівняно з усією вибіркою» [3].

4) *HABITS (звички)* – це відчуття, яке називають “зоною комфорту”. Коротко можна це описати наративом: «Навіщо кудись їхати, вчити мову, щось нове робити?». Слід зазначити що поріг чутливості до подій які відбуваються в Україні дуже різний, і це не лише залежить від зовнішніх факторів, а й від внутрішньої стресостійкості, ризильєнтності, здатності йти на ризик тощо. А сила звичка, особливо в питаннях осілості людей, звичного порядку речей з віком лише сильнішає.

При дослідженні міграційних настроїв слід враховувати ефект щирості респондентів. «Щодо щирості, то два чинники, які найбільше впливають на думку респондентів – адміністративний тиск (страх негативних наслідків за висловлену думку, наприклад жінкам які отримують соціальні виплати від однієї з європейських держав буде важко зізнатися що вони неофіційно підпрацьовують, навіть якщо їх запевнити що опитування анонімне) і так звана «спіраль мовчання», описана Елізабет-Ноель. Люди не схильні висловлювати свою думку, якщо відчувають, що перебувають у меншості, а не в кожній країні яка приймає українців є велика діаспора», *власні доповнення на основі* [4].

1. Інститут лідерства та управління УКУ. Матеріали створені в межах проекту "Формула стійкості" Інституту лідерства та управління УКУ за фінансової підтримки ЮНІСЕФ та Уряду Кореї. Зміст є відповідальністю автора та необов'язково відображає позицію ЮНІСЕФ та/або Уряду Кореї. [Електронний ресурс]. Львів: Інститут лідерства та управління УКУ, Режим доступу: [https://drive.google.com/file/d/1DHBQIa9Woo-p20r5cH\\_XKgrLbKLI9iuT/view](https://drive.google.com/file/d/1DHBQIa9Woo-p20r5cH_XKgrLbKLI9iuT/view) (дата звернення: [17.04.2025]).

2. De Haas, H. (2021). A theory of migration: The aspirations-capabilities framework. *Comparative Migration Studies*, 9(8). <https://doi.org/10.1186/s40878-020-00210-4>

3. Вахімов В., Вахімова Г., Заїка Н. Аналітична записка: "Жінки у війні: мотивації залишатися та причини виїжджати" / Інститут поведінкових досліджень при American University Kyiv, Університет Південної Данії, Київська Школа Економіки; керівник проекту: Гліб Вишлінський. – опубліковано: 28 березня 2025 р.

4. V.Paniotto. *Methods for Data Quality Assessment in Wartime Surveys in Ukraine*. – UKRAINIAN ANALYTICAL DIGEST No. 006, May 2024, p. 9 - 12.

**Оксана ВОЗНЮК**

к.пед.н., доцент,

Національна академія сухопутних військ  
імені гетьмана Петра Сагайдачного,

**Олександра ОРЛОВСЬКА**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ПОСИЛЕННЯ СПІВПРАЦІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ МІЖ СУСІДНІМИ РЕГІОНАМИ РІЗНИХ КРАЇН**

В умовах євроінтеграції транскордонне співробітництво стає важливим інструментом для підвищення конкурентоздатності туристичних регіонів, залучення більшої кількості туристів та стимулювання соціально-економічного розвитку прикордонних територій. Сьогодні туристичний бізнес в Україні переживає надзвичайно складні часи. Повномасштабна війна внесла кардинальні зміни, поставивши перед галуззю безпрецедентні виклики. Безпекові ризики, руйнування інфраструктури, обмеження пересування, відтік клієнтів – це лише частина проблем, з якими щодня стикаються підприємці, що працюють у сфері туризму. В цих умовах особливої актуальності набуває пошук нових підходів та адаптація до реалій воєнного часу.

Стратегічний підхід до розвитку індустрії гостинності в умовах війни повинен включати підтримку держави та міжнародних організацій, спрямовану на відновлення зруйнованої інфраструктури та фінансову допомогу підприємствам, які зазнали втрат. Важливо також забезпечити розвиток нових туристичних маршрутів та продуктів, що сприяють регіональному відновленню, зокрема на територіях, менш постраждалих від воєнних дій. Сприяння інноваціям, підвищення якості послуг та адаптація до нових потреб споживачів стануть вирішальними факторами для подальшого успіху індустрії гостинності в Україні [1, с. 8].

Європейський досвід, який пройшов через різні кризи, може стати цінним орієнтиром для українського туристичного сектору. Водночас, важливу роль у підтримці та розвитку туризму відіграють громадські організації. Для прикладу, Громадська організація "Лінія 102 юа" (м. Львів) відіграє помітну роль у транскордонній співпраці з Польщею, особливо у контексті міста Перемишль, з акцентом на освітню складову. Їхня діяльність спрямована на зміцнення зв'язків між молоддю обох країн, популяризацію спільної історії та культури, а також на розвиток освітніх ініціатив. "Лінія 102 юа" часто виступає ініціатором та партнером у проведенні спільних семінарів, тренінгів та круглих столів для молоді та молодих фахівців з транспортної сфери України та Польщі. Ці заходи можуть бути присвячені різним темам, включаючи історію, культуру, європейську інтеграцію, транспорт та інші сфери взаємного інтересу. Організація активно залучає українську молодь до культурних турів, які часто включають відвідування історичних місць у Польщі, зокрема в районі Перемишля, пов'язаних зі спільною історією. Ці поїздки мають не лише пізнавальний, але й освітньо-виховний характер. "Лінія 102 юа" бере участь у міжнародних проєктах, що фінансуються Європейським Союзом та іншими донорами, спрямованих на розвиток транскордонного співробітництва в освітній сфері між Україною та Польщею, включаючи Перемишль.

Ще однією важливою особливістю є поступова адаптація України до міжнародних стандартів туристичного обслуговування, що включає поліпшення інфраструктури, вдосконалення якості сервісу та підвищення рівня безпеки для іноземних туристів. Крім того, інтеграція супроводжується розвитком цифрових технологій у туризмі, які полегшують доступ до інформації та бронювання послуг [2].

В умовах війни особливого значення набуває військово-культурний туризм, який сприяє патріотичному вихованню молоді, вшануванню пам'яті героїв та усвідомленню

трагічних сторінок історії. Український туристичний бізнес сьогодні стикається з безпрецедентними викликами. Використання європейського досвіду адаптації до криз, активна диверсифікація туристичного продукту, впровадження цифрових технологій та підтримка держави є важливими кроками для виживання та подальшого відновлення галузі. Водночас, розвиток внутрішнього туризму, зокрема військово-культурного, завдяки зусиллям громадських організацій, таких як "Лінія 102 юа", відкриває нові можливості для залучення молоді, патріотичного виховання та збереження історичної пам'яті. Попри всі труднощі, український туристичний бізнес має потенціал для відновлення та розвитку, спираючись на власну стійкість, міжнародну підтримку та інноваційні підходи.

Отже, "Лінія 102 юа" є активним гравцем у розвитку транскордонної співпраці між Україною та Польщею, зокрема з Перемишлем, роблячи значний внесок у освітню сферу через організацію спільних заходів, проєктів обміну, налагодження партнерських зв'язків та популяризацію знань про сусідню країну серед української молоді. Така діяльність сприяє зміцненню дружніх відносин та взаєморозуміння між майбутніми поколіннями обох країн.

1. *Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції. Луцьк. ЛНТУ. 2024. 208 с. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/65381/1/Збірник%20тез%20конференції%202024.pdf>.*

2. *Інтеграція України у світовий ринок туристичних послуг // European scientific journal of Economic and Financial innovation №2(14). 2024 <https://journal.eae.com.ua> DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0208>.*

**Юрій ДЗЮРАХ**

д-р філософії, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **РОЗВИТОК АГРОТУРИЗМУ ЯК ЧАСТИНА СТРАТЕГІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ: ДОСВІД ЄС**

Агротуризм, як один із секторів сталого розвитку, набуває все більшої популярності у світі. В Україні цей напрямок має значний потенціал, оскільки країна володіє великими аграрними ресурсами, різноманітними природними зонами та багатим культурним спадком. Однак розвиток агротуризму не лише сприяє економічному зростанню, але й відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, що є стратегічним завданням для держави. Вивчення досвіду Європейського Союзу (ЄС) у цьому напрямку може стати корисним орієнтиром для України на шляху до створення ефективної стратегії розвитку агротуризму.

Агротуризм – це вид туризму, який базується на взаємодії туристів з аграрними господарствами, забезпечуючи можливість відпочинку на природі, знайомства з традиційними методами сільського господарства, сільським побутом та культурою. В Україні розвиток агротуризму має безпосередній зв'язок з продовольчою безпекою, оскільки цей сектор сприяє [1-3]:

1. Збереженню сільських територій. Агротуризм дає можливість розвивати малий та середній бізнес у сільських районах, створюючи нові робочі місця та підтримуючи локальні громади. Це дозволяє зберігати сільські території від депопуляції та дезінтеграції.

2. Підвищенню внутрішнього виробництва. Туризм сприяє розвитку фермерських господарств, що в свою чергу допомагає зміцнити національне сільськогосподарське виробництво і знизити залежність від імпорту продовольчих товарів.

3. Усвідомленню важливості продовольчої безпеки. Взаємодія з агровиробниками дозволяє туристам краще розуміти, як формується продовольча політика країни, який вплив мають аграрні практики на екологію та продовольчу безпеку.

Європейський Союз є одним з лідерів у розвитку агротуризму. У багатьох країнах ЄС агротуризм давно став важливим сектором економіки, що сприяє розвитку сільських регіонів, збереженню традиційних методів сільського господарства та забезпеченню сталого розвитку. Особливо це стосується таких країн, як Італія, Франція, Німеччина та Іспанія [3-4]:

1. В Італії агротуризм відомий як «Agriturismo» і є важливою складовою стратегії збереження культурної спадщини та розвитку сільських територій. Італійський уряд активно підтримує цей сектор через програми фінансування, що дозволяють малим фермерським господарствам впроваджувати екологічні стандарти та сучасні агротуристичні практики. Крім того, агротуризм в Італії пов'язаний з розвитком місцевих продуктів харчування, таких як сири, вина та оливкова олія, що сприяє зміцненню продовольчої безпеки.

2. Франція є однією з провідних країн, де агротуризм став невід'ємною частиною стратегії розвитку сільських територій. Завдяки агротуризму фермери не тільки отримують додаткові доходи, а й можуть розвивати продукти харчування під власними марками. Французька модель передбачає інтеграцію сільського туризму в агропродовольчі стратегії країни, що дозволяє зміцнити продовольчу незалежність.

3. В Німеччині агротуризм активно розвивається в рамках стратегії розвитку сталих сільських територій. Уряд підтримує агровиробників через програми субсидій на органічне сільське господарство та розвиток сільського туризму. Важливим аспектом є також екологічна складова агротуризму, що допомагає зберігати біорізноманіття і сприяє сталому розвитку сільських регіонів.

4. Іспанія має великий досвід у використанні агротуризму як частини своєї стратегії продовольчої безпеки. У країні популярними є фермерські готелі, ресторани на фермах та різноманітні екскурсії на агрогосподарства. Це дозволяє туристам не лише насолоджуватися природою, а й підтримувати місцеві економіки.

В Україні агротуризм має великий потенціал, однак його розвиток потребує вирішення низки проблем [1; 3]:

1. Інфраструктурні проблеми: для розвитку агротуризму необхідно створювати належну інфраструктуру – дороги, транспортні зв'язки, які з'єднують туристичні об'єкти з населеними пунктами та містами.

2. Нестача кваліфікованих кадрів: в Україні спостерігається дефіцит спеціалістів, здатних працювати в агротуризмі, тому важливо створювати програми навчання та підвищення кваліфікації.

3. Залучення інвестицій: агроінвестиції необхідні для модернізації сільського туризму, впровадження сучасних агротуристичних технологій та послуг.

4. Маркетинг і брендинг: в Україні потрібно розвивати ефективну стратегію просування агротуристичних послуг як частини національної брендової політики.

На основі досвіду ЄС, Україна може створити систему підтримки агротуризму, що включатиме фінансові інструменти, підготовку кадрів та розвиток інфраструктури. Крім того, важливо розвивати маркетингові кампанії, що просуватимуть український агротуризм на міжнародному рівні.

Агротуризм має величезний потенціал для розвитку України як частина стратегії продовольчої безпеки. Вивчення досвіду країн ЄС, таких як Італія, Франція, Німеччина та Іспанія, дозволяє зробити висновки про важливість інтеграції агротуризму в загальну економічну стратегію країни, що допоможе забезпечити продовольчу безпеку та підтримати сталий розвиток сільських регіонів. Для успішного розвитку агротуризму Україні необхідно вирішити низку проблем, серед яких інфраструктурні бар'єри, підготовка кадрів та залучення інвестицій.

1. Пилипенко К.А., Рунчева Н.В., Прокопишин О.С. Агротуризм як стратегічний напрям підвищення рівня доходу фермерських господарств України. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 348-353.

2. Газуда Л.М., Індус К.П., Волощук Н.Ю. Інтеграційні підходи як передумова розвитку агротуризму в межах сільських територій. *Економіка: регіональний розвиток та інновації*. 2023. № 1-2. С. 18-22.

3. Дидів І. Динаміка розвитку сільського туризму та агротуризму на ринку туристичних послуг. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК*. 2022. № 29. С. 110-115.

4. Дуга В.О. Досвід європейських країн у сфері агротуризму. *Таврійський науковий вісник*. 2015. Вип. 90. С. 209-216.

**Іван ЖИГАЛО**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ТУРИСТИЧНІ МАРШРУТИ В УКРАЇНІ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ТРАНСКОРДОННИХ ЗВ'ЯЗКІВ**

Євроінтеграція України є важливим етапом на шляху до розвитку її економіки, культури та міжнародних зв'язків. Однією з галузей, яка зазнає значних змін під впливом європейської інтеграції, є туризм. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом відкриває нові можливості для розвитку туристичних маршрутів, зміцнення транскордонних зв'язків та зростання туристичної привабливості України. Розглянемо, як євроінтеграція впливає на туристичні маршрути в Україні та які можливості вона створює для розвитку туристичної інфраструктури.

Одним з основних аспектів євроінтеграції є адаптація національних стандартів і практик до європейських норм. Це стосується не лише економічної, політичної та соціальної сфери, але й туристичної інфраструктури. В Україні активно реалізуються проекти модернізації інфраструктури, покращення транспортних шляхів, створення нових готелів та туристичних центрів, що відповідають європейським вимогам. Це дозволяє залучати більше туристів і забезпечувати високий рівень обслуговування. Зокрема, розвиток дорожньої мережі, покращення залізничного та авіаційного сполучення дозволяє зменшити час подорожей і підвищити зручність для туристів. Європейська підтримка в модернізації транспортних коридорів і впровадженні нових технологій (наприклад, електронні квитки) сприяє більш ефективному і зручному транспортуванню між Україною та країнами ЄС [1; 2].

Однією з головних переваг євроінтеграції є можливість для розвитку транскордонних туристичних маршрутів. Європейська інтеграція сприяє розвитку двосторонніх угод і програм, спрямованих на зміцнення співпраці в туристичній сфері. Один з найбільш перспективних напрямків розвитку – це створення транскордонних туристичних маршрутів, які охоплюють як українські, так і європейські регіони. Наприклад, існують проекти розвитку спільних маршрутів через Карпати, які з'єднують західні області України з Польщею та Словаччиною [2]. Це дозволяє туристам з обох країн подорожувати по місцях з багатоманітною природною та культурною спадщиною, спільно досліджуючи історичні та культурні пам'ятки.

Завдяки євроінтеграції відкриваються нові можливості для розвитку екологічного та сільського туризму. Транскордонні маршрути часто включають національні парки та природні заповідники, які є важливими об'єктами для збереження біорізноманіття та розвитку екологічного туризму. Наприклад, відвідувачі можуть насолоджуватися красою Карпат чи Бескидів, одночасно досліджуючи природні резервати в Польщі або Словаччині.

Євроінтеграція також має великий потенціал для залучення іноземних туристів. Безвізовий режим між Україною та Європейським Союзом, який було введено в 2017 році, значно спростило процес перетину кордону для громадян країн ЄС, що, в свою чергу, стимулює потік туристів до України. Туристи з Європи мають змогу безперешкодно подорожувати українськими містами, насолоджуючись архітектурними та культурними пам'ятками, відвідуючи музеї, театри та фестивалі.

Особливо цікавими для іноземних туристів є маршрути по великих містах, таких як Київ, Львів, Одеса, а також по менш відомих, але не менш привабливих регіонах, наприклад, Чернівці чи Кам'янець-Подільський. Крім того, розвиток гастрономічного туризму, популярність української кухні та традиційних свят дозволяє Україні створювати унікальні пропозиції для європейських туристів.

Незважаючи на значний прогрес у розвитку туристичної інфраструктури та транскордонних зв'язків, є певні виклики, які стоять перед Україною. Одним із них є необхідність подальшого покращення сервісу та стандартизації туристичних послуг. Це включає розвиток якісних готельних комплексів, інформативних туристичних маршрутів, створення зручних мобільних додатків для туристів, а також забезпечення безпеки подорожей. Також важливим є розвиток внутрішнього туризму, зокрема стимулювання регіональних туристичних ініціатив, що допоможе зменшити сезонність і забезпечити рівномірний потік туристів протягом року [3; 4].

Євроінтеграція України створює нові можливості для розвитку туристичної галузі, зокрема у сфері транскордонних зв'язків та створення спільних маршрутів. Це відкриває перед країною нові перспективи у розвитку інфраструктури, залученні іноземних туристів та покращенні якості туристичних послуг. Для реалізації повного потенціалу важливо продовжувати працювати над вдосконаленням стандартів, розвитком нових напрямків туризму та посиленням співпраці з європейськими партнерами. Україна має величезний потенціал стати важливим туристичним напрямком на карті Європи.

1. Panchenko, S., Karopol, O., Chuchalin, O., Kolisnychenko, T., Sefikhanova, K., & Dragomirova, I. (2022). *Topical Issues in the Field of Religious Tourism. Current Challenges. Journal of Environmental Management and Tourism*, 13(2), 507–514. [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.2\(58\).20](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.2(58).20).

2. Parfinenko, A., Yevtushenko, O., Panova, I., Podlepina, P., & Onatskyi, M. (2022). *International Tourism as a Tool of European Integration within Eastern European Countries | Turystyka międzynarodowa jako narzędzie integracji europejskiej w krajach Europy Wschodniej. Problemy Ekorozwoju*, 17(2), 186–196. <https://doi.org/10.35784/pe.2022.2.20>.

3. Tsypko, V., Ivasyshyna, N., Vasylchuk, V., Datskiv, I., & Orehowskyi, V. (2022). *History, Theory and Prospects of Tourism Development in the Context of Globalisation: Financial Crisis Impact on Tourism Sector. Review of Economics and Finance*, 20(1), 300–305. <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.37>.

4. Tsypko, V., Vasylchuk, V., Gedin, M., Kan, D., & Lavrynovych, E. (2024). *Historical conditions of Ukraine's tourism and recreation sector formation and its development in the era of sustainable multimodal mobility. E3S Web of Conferences*, 508. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202450808024>.

## **УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Процеси євроінтеграції створюють політичні й правові виклики для України [1], проте відкривають нові горизонти для підвищення конкурентоспроможності малого й середнього бізнесу, зокрема в туристичному секторі прикордонних регіонів. Туризм виступає багаторівневим напрямком, який поєднує торгівлю, культуру, логістику, сервіс і підприємництво. Підприємства, що діють на локальному рівні, можуть конвертувати туристичний потенціал територій у стійку економічну вигоду, створення робочих місць і зростання громади. Управління туристичним потенціалом потребує стратегічного бачення, міжрівневої взаємодії та імплементації європейських стандартів ефективності.

Туристична галузь розглядається як сукупність природних, історико-культурних, соціально-економічних та організаційних ресурсів території, здатних генерувати туристичні потоки. Управління цим потенціалом передбачає цілеспрямовану діяльність щодо формування привабливого туристичного продукту, підвищення якості обслуговування, інтеграції до туристичних кластерів.

Згідно теорій стратегічного управління, конкурентоспроможність підприємства в туризмі [2, с. 40] забезпечується через:

- диференціацію продукту (унікальність та автентичність маршрутів);
- зниження витрат при збереженні якості (операційна ефективність);
- фокусування на нішевих сегментах (етнотуризм, агротуризм, гастротуризм);
- інноваційність (цифрові рішення, мобільні додатки, CRM-системи).

Управління туристичним підприємством у прикордонній зоні має враховувати специфіку регіону: транскордонні потоки, культурну багатогранність, потребу в інфраструктурі. До основних стратегій можна віднести:

- об'єднання кількох підприємств у мережу туроператор – перевізник – готель – ресторан – ремісник з координацією маркетингу та сервісу;
- створення туристичних кластерів, що базуються на спільному використанні ресурсів, брендів, подій, маркетингових кампаніях;
- розвиток бізнесу з орієнтацією на іноземного туриста, включаючи адаптацію сервісу, мовну підготовку персоналу, відповідність європейським стандартам безпеки та якості.
- використання ІТ-рішень щодо систем онлайн-бронювання, 3D-маршрутів, віртуальних турів, що забезпечують спрощення доступу для молодшого покоління ЄС.

Отже, стратегія управлінського процесу підприємств прикордоння має бути синхронізованою з регіональною політикою, участю у кластерних ініціативах, проектах ЄС, партнерствах із іноземними бізнесами та ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, орієнтації на клієнта, мультидисциплінарності й інтегрованості з іншими секторами економіки.

Розглянемо приклади успішних бізнес-стратегій на Буковині та в Карпатах.

Козяча ферма «Двох Катерин» в Карпатському селі Тухля спеціалізується на виробництві крафтових козячих сирів, поєднуючи агротуризм із гастрономічними турами [3]. Відвідувачі можуть ознайомитися з процесом сироваріння, скуштувати продукцію та насолодитися краєвидами Карпат. Ферма активно співпрацює з місцевими гідами та ресторанами, сприяючи розвитку туристичної інфраструктури регіону.

Гастрономічний маршрут «Смак Буковини» в Чернівецькій області, складений за однойменною книгою [4], об'єднує низку локальних виробників харчових продуктів, ресторанів та агросадіб, пропонуючи туристам дегустації, кулінарні майстер-класи та



екскурсії. Ініціатива сприяє розвитку гастрономічного туризму в регіоні та підтримує місцевих підприємців.

Отже, до переваг прикордонного бізнес-середовища в сучасних умовах слід віднести:

- географічну близькість до туристів із країн ЄС;
- мультикультурну привабливість і автентичність;
- участь у програмах ЄС як інструмент залучення ресурсів;
- можливість партнерств із бізнесами в ЄС.

Серед ризиків прикордонного туризму ми вбачаємо:

- фрагментованість управління туризмом та торгівлею;
- відсутність гарантій безпеки у воєнний час;
- низький рівень адаптації сервісу до вимог іноземних клієнтів.

Для підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу у прикордонних територіях рекомендуємо:

- створення туристичних акселераторів;
- розробку муніципальних програм підтримки бізнесу в туризмі;
- запровадження системи моніторингу ефективності стратегій;
- сертифікацію підприємств за стандартами ЄС.

Таким чином, управління туристичним потенціалом прикордонних регіонів потребує системного підходу, орієнтованого на синергію підприємницьких ініціатив, євроінтеграційних інструментів і локальних ресурсів. Туристичні підприємства здатні формувати нову модель економічного зростання регіону, якщо інтегрують у свою діяльність стратегічне планування, інновації, кластери, партнерство з МСБ і підтримку з боку влади. Євроінтеграція має стати не лише геополітичною ціллю, а й операційною перевагою для українського туристичного бізнесу.

1. *Євроінтеграція України в ЄС: політичні, економічні та соціальні аспекти*. USAID. URL: <https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/yevrointegracziya-ukrayiny-v-yes-1.pdf>.

2. *Толочин А. Методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства. Туристичний бізнес : виклики та можливості розвитку : зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч. Ч. 1 за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С. 38-44.* URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/c6ee0e86d3d0eaecaf6eaff9591fd670.pdf>.

3. *Гастромандри Львівщиною: мандруймо і смакуймо!* URL: <https://uanews.lviv.ua/other/2020/02/27/232679.html>.

4. *У Чернівцях вийшла друком книга «Смаки Буковини»*. Офіційний сайт Чернівецької ОВА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/u-chernivcyah-vijshla-druk-kniga-smaki-bukovini>.

**Ірина КІНАШ**  
д.е.н., професор,  
**Наталя МИКИТЮК**  
к.е.н., доцент,  
**Леся ТАРАЄВСЬКА**  
к.е.н., доцент,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## **КУЛЬТУРНІ МАРШРУТИ: СУТНІСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ВПЛИВ НА РОЗВИТОК РЕГІОНУ**

«Культурні Маршрути» є частиною широкої мережі, яка спрямована на співпрацю між національними, регіональними та місцевими органами влади, а також широким колом асоціацій та економічними суб'єктами. «Культурні Маршрути» реалізують на практиці основні принципи Ради Європи: права людини, демократія в сфері культури, культурне

розмаїття та самобутність, взаємний обмін і збагачення крізь кордони і століття. Вони виступають в якості шляхів для міжкультурного діалогу і сприяють поширенню знань про європейську культуру. «Культурні Маршрути» покликані зберігати і зміцнювати європейську природну та культурну спадщину для поліпшення умов життя, а також служать джерелом культурного, соціального та економічного розвитку. Маршрути сприяють популяризації культурного туризму, що відповідає політиці сталого розвитку. Культурні маршрути відіграють значну роль у розвитку регіону.

Основні аспекти впливу для розвитку регіону є:

1) Забезпечують туристичну привабливість. Культурні маршрути приваблюють як внутрішніх, так і іноземних туристів, збільшуючи потік відвідувачів до регіону. Вони включають пам'ятки архітектури, музеї, етнографічні об'єкти та сакральні місця, що дозволяє глибше ознайомитися з культурною спадщиною регіону.

2) Сприяють економічному розвитку. Зростання кількості туристів сприяє розвитку малого бізнесу (готелів, ресторанів, сувенірних магазинів тощо).

3) Підвищується зайнятість населення у сфері гостинності, екскурсійної діяльності, народних ремесел.

4) Відбувається популяризація культурної спадщини. Культурні маршрути сприяють збереженню та відновленню історичних пам'яток. Завдяки маршрутам місцевих традицій, ремесла та фольклору підтримує нове життя, що зміцнює культурну ідентичність регіону.

5) Інфраструктурний розвиток – покращується.

6) Міжнародна співпраця – поглиблюється.

Згідно досліджень журнал «Forbes» з початку війни понад 45% українців подорожували країною. За останні півтора року 26% опитаних мандрували регіонами країни один-два рази, 12% – три-п'ять разів. Понад п'ять разів подорожували Україною 7% респондентів [1].

Змінилося і ставлення до подорожей через повномасштабну війну. Тільки 23% українців не змінили ставлення взагалі. А 21% зазначили, що подорожуючи вони підтримують економіку країни. Нині екскурсії до історичних пам'яток та музеїв обирають 28% українців. 22% – люблять подорожувати країною заради вивчення гастрономічних спеціалітетів у регіонах. Туризм за час війни із розряду розваг та розкоші перейшов у статус «необхідність та реабілітація». Матеріальне стало менш важливим. На перший план виходять емоції.

Державна агенція розвитку туризму з посиланням на власне опитування наголошує, що зараз туристична галузь здебільшого тримається на внутрішньому туризмі [2]. І підтвердженням цього є показник кількості відвідувачів того чи іншого туристичного регіону. Так, кількість відвідувачів Прикарпаття у 2024 р. за експертними оцінками становила 2,5 млн людей. Динаміка надходжень туристичного збору в Івано-Франківській області представлено на рис. 1.

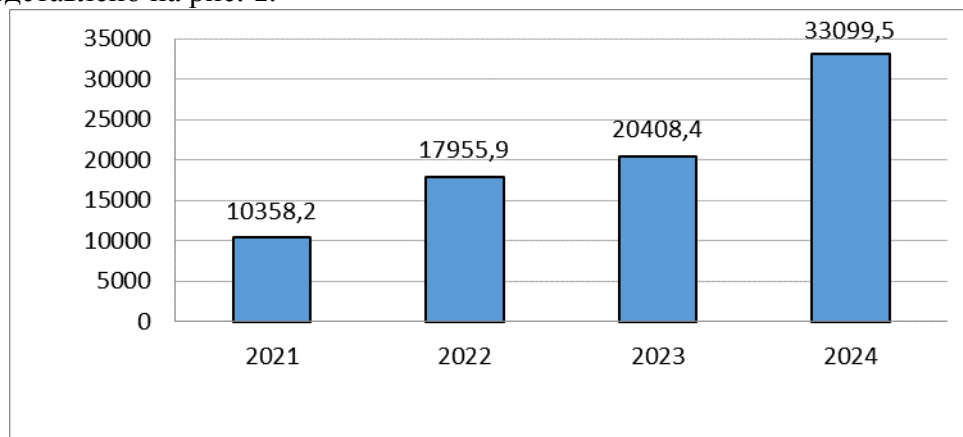


Рис. 1. Динаміка надходжень туристичного збору в Івано-Франківській області, тис. грн.

Джерело: [3]

Матеріали досліджень вказують на те, що з року в рік спостерігаємо позитивну тенденцію. У 2024 році туристичний збір досліджуваної області склав 33,1 млн грн. Внутрішній туризм має потенціал для розвитку. Свідченням цього є розроблені та діючі культурні маршрути. Зупинимося на характеристиці таких маршрутах в Івано-Франківській та Закарпатській областях.

Маршрут *«Шлях гуні»* – це культурний маршрут, створений у селі Річка на Закарпатті, який поєднує природні ландшафти Карпат та традиційне ремесло виготовлення гуні – верхнього одягу з овечої вовни, характерного для місцевих жителів. Проект *«Шлях гуні»* реалізовано Агенцією регіонального розвитку Закарпатської області за підтримки Українського культурного фонду. Метою проекту є популяризація традиційного господарювання та народного ремесла, розвиток сільського туризму та забезпечення сталого економічного розвитку регіону. Маршрут проходить через мальовничі букові ліси та полонини Боржавського хребта, відкриваючи краєвиди на гори Гімба, Великий Верх та Стій. Протяжність маршруту становить близько 16 км, і його можна пройти за 7-9 годин. Під час подорожі туристи мають можливість відвідати місцеві господарства, де утримують овець та кіз, спостерігати за процесом виготовлення сиру, вурди та бринзи, а також ознайомитися з традиційним ремеслом виготовлення гуні. Цей маршрут надає унікальну можливість зануритися у світ природи Карпат, народних традицій та історії краю, сприяючи збереженню культурної спадщини та розвитку місцевих громад. Стежка середнього рівня складності, тому підійде як новачкам пішохідного туризму, так і досвідченим мандрівникам. Встановлено 4 стенди й 10 інформаційних знаків вздовж всієї протяжності маршруту [4].

Маршрут *«Карпатські медові стежки»* – сприяє збереженню унікальної природної спадщини в українсько-польському прикордонні [5]. Проект реалізується Асоціацією *«Єврорегіон Карпати – Україна»* спільно з громадською організацією об'єднання пасічників Карпатська Еко Пасіка, Колочавською сільською радою, Асоціацією з Розвитку та Промоції Підкарпаття *«Про Карпатія»* за фінансової підтримки Європейського союзу в рамках Програми Польща-Білорусь-Україна. Розроблено два туристичні маршрути *«Карпатські медові стежки»* у Косівському районі Івано-Франківської області один – пішохідний, інший – велосипедний. Обидві стежки об'єднують туристичні місця, пов'язані з історією та сучасними локаціями бджільництва. Велосипедний маршрут загальною протяжністю понад 50 км включає 30 місцевих пасік, локації, де проводять апітерапії, пам'ятки культури та природи Косівського району. Загалом передбачено створення п'яти туристичних маршрутів під загальною назвою *«Карпатські медові стежки»*: дві туристичні стежки (пішохідна та велосипедна), пішохідна – у Колочаві (Закарпатська область), пішохідна й велосипедна – у Підкарпатському воєводстві.

Маршрут *«Шлях Закарпатського живопису»* – це маршрут, який зібрали з 459 пейзажів художників Закарпаття, які 70 років тому написали картини з натури [6]. Зараз об'єднали їх в унікальну мапу. На Шляху: 120 рідкісних видів флори та фауни; 20 культурних пам'яток та об'єкти ЮНЕСКО. Вважається, що це 1 маркований маршрут.

Шлях створено в межах партнерської програми *«Культура .Туризм. Регіони»*.

*Карпатський культурний шлях HICART I* поєднує 40 найвизначніших і найцікавіших об'єктів історико-культурної спадщини Івано-Франківської та Закарпатської областей, а також території Румунії [7]. Розроблений він в межах реалізації *Програми Interreg NEXT*. Проект реалізовував ІФНТУНГ. Це масштабний обладнаний історико культурних шлях. Закриває потребу у позитивних враженнях та емоціях. Слід зазначити, що нині реалізовується проект *«Карпатський культурний шлях HICART II»*, який дозволить розширити кількість цікавих об'єктів досліджуваних областей і, тим самим, збільшить їх туристичний потенціал.

Отже, туристична галузь повинна максимально популяризувати існуючі культурні маршрути. Особливо доцільним є пропозиція тих культурних маршрутів, які функціонують в межах транскордонного співробітництва.

1. Журнал «Forbes» URL: <https://forbes.ua/news/vnutrishniy-turizm-z-pochatku-viyni-ponad-45-ukraintsiv-podorozhuvali-krainoyu-08092023-15885>.
2. Державна агенція розвитку туризму <https://www.tourism.gov.ua>.
3. Івано-Франківська обласна державна адміністрація URL: <https://www.if.gov.ua/turizm/statistika-tourism/statistichni-formi-zvitnosti>.
4. Укрінформ. Презентація проекту «Шлях зуні» URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3118435-na-zakarpatti-prezentuvali-novij-turisticnij-marsrut-slah-guni.html>.
5. Івано-Франківщина туристична URL: <https://iftourism.com/news/article/u-karpatah-stvoryat-p-yat-medovih-marshrutiv-dlya-turistiv>.
6. Шлях Закарпатського живопису – перший культурний маршрут України URL: <https://artroad.digital>.
7. Карпатський культурний шлях URL: <https://carpathianculturalroute.com>.

**Світлана КОВАЛЬ**

асистент,

Національний університет «Львівська політехніка»,

**Ірина КОВАЛЬ**

студентка,

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

## **БУЛІНГ СЕРЕД ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ**

Булінг на робочому місці є серйозною проблемою, яка негативно впливає на психологічний стан працівників, їхню продуктивність та організаційну культуру. У готельній індустрії, де якість обслуговування є ключовим фактором конкурентоспроможності, булінг серед персоналу може мати особливо руйнівні наслідки. Дослідження зосереджується на аналізі випадків булінгу (вербального, емоційного, ігнорування) між працівниками готелів, а також на вивченні його впливу на якість обслуговування туристів, рівень стресу та вигорання персоналу. Метою є встановлення зв'язку між негативною атмосферою в колективі та зниженням ефективності роботи працівників, що впливає на загальний імідж готелю.

Булінг у готельній сфері може проявлятися у формі образливих коментарів, приниження, ізоляції або ігнорування зусиль працівника. Такі дії створюють токсичне робоче середовище, яке сприяє підвищенню рівня стресу. Згідно з дослідженнями, стрес, спричинений булінгом, призводить до зниження мотивації, погіршення комунікації між працівниками та втрати довіри до керівництва [1]. У контексті готельної індустрії це може проявлятися у неувважності до потреб гостей, зниженні якості сервісу, а в деяких випадках – у грубому ставленні до клієнтів. Наприклад, працівник, який зазнає емоційного тиску, може бути менш привітним або уникати взаємодії з гостями, що негативно впливає на їхнє враження від перебування в готелі.

Емоційне вигорання є ще одним наслідком булінгу, що має прямий вплив на якість обслуговування. Вигорання характеризується почуттям виснаження, цинізму та зниженням професійної ефективності [2]. У готельному бізнесі, де працівники постійно взаємодіють із клієнтами, вигорання може призводити до втрати емпатії та зниження якості сервісу. Наприклад, працівники, які відчують себе недооціненими через ігнорування їхніх зусиль колегами чи керівництвом, можуть втрачати інтерес до виконання своїх обов'язків, що відображається на загальному рівні гостинності.

Негативна атмосфера в колективі також впливає на командну роботу, яка є критично важливою для ефективного функціонування готелю. Готельна індустрія вимагає злагодженої взаємодії між різними департаментами, такими як рецепція, ресторан, прибирання та

технічна служба. Булінг може порушувати комунікацію, створюючи бар'єри між працівниками, що призводить до затримок у виконанні запитів гостей або навіть до помилок у роботі. Наприклад, ігнорування запитів одного працівника іншим може спричинити несвоєчасне виконання замовлення клієнта, що знижує рівень задоволеності гостей.

Для аналізу впливу булінгу на якість обслуговування було проведено змішане дослідження, яке поєднувало кількісні та якісні методи. Кількісна частина включала опитування 120 працівників із трьох готелів середнього та високого класу в Україні. Опитування проводилося анонімно за допомогою структурованої анкети, яка включала шкалу Лайкерта для оцінки рівня стресу, вигорання та мотивації, а також відкриті питання для опису випадків булінгу. Якісна частина передбачала аналіз змісту 150 відгуків гостей на платформах бронювання, щоб оцінити зв'язок між внутрішніми конфліктами персоналу та якістю обслуговування, а також напівструктуровані інтерв'ю з 10 менеджерами готелів для виявлення організаційних факторів, що сприяють булінгу. Результати показали, що 68% респондентів, які зазнавали булінгу, повідомляли про зниження мотивації та погіршення взаємодії з гостями. Крім того, 54% вказали на ознаки емоційного вигорання, що корелює зі зниженням рівня задоволеності клієнтів. Аналіз відгуків гостей виявив, що 32% негативних коментарів стосувалися непрофесійної поведінки персоналу, зокрема неухважності чи відсутності привітності, що може бути пов'язано з внутрішніми конфліктами. Інтерв'ю з менеджерами показали, що брак тренінгів із вирішення конфліктів та слабка організаційна культура сприяють поширенню булінгу, а відсутність анонімних каналів зворотного зв'язку ускладнює його виявлення.

Для поглиблення аналізу було використано статистичний метод кореляційного аналізу, який підтвердив сильний зв'язок ( $r = 0.72$ ) між частотою булінгу та зниженням мотивації працівників. Додатково було проведено регресійний аналіз, який показав, що булінг є значущим предиктором вигорання ( $\beta = 0.65$ ,  $p < 0.01$ ), що, у свою чергу, негативно впливає на оцінку якості обслуговування гостями. Особливу увагу в дослідженні приділено вивченню вербального булінгу, який, за даними опитування, був найпоширенішою формою (62% респондентів зазнавали образливих коментарів від колег). Цей тип булінгу виявився особливо шкідливим для працівників із низьким стажем роботи, які частіше повідомляли про почуття ізоляції та зниження самооцінки. Крім того, аналіз відгуків гостей показав, що готелі з вищим рівнем внутрішніх конфліктів отримували на 25% більше скарг на сервіс порівняно з тими, де таких проблем не було зафіксовано. Ці результати підкреслюють необхідність системного підходу до вирішення проблеми булінгу в готельній індустрії.

Запобігання булінгу в готельній сфері вимагає комплексного підходу. Керівництво готелів має впроваджувати політики нульової толерантності до булінгу, проводити тренінги з розвитку емоційного інтелекту, вирішення конфліктів та командної роботи, а також створювати анонімні канали для повідомлення про випадки булінгу. Психологічна підтримка працівників, які зазнають стресу чи вигорання, є невід'ємною частиною створення здорового робочого середовища. Впровадження програм менторства, регулярних сесій зворотного зв'язку та оцінки організаційної культури може допомогти виявляти конфлікти на ранніх етапах і запобігати їх ескалації. Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня мотивації працівників, покращенню командної взаємодії та, як наслідок, підвищенню якості обслуговування туристів.

Отже, булінг серед персоналу готелів є значною проблемою, яка погіршує психологічний стан працівників, сприяє вигоранню та знижує якість обслуговування. Негативна атмосфера в колективі порушує командну роботу, що призводить до зниження рівня задоволеності гостей. Для подолання цієї проблеми необхідно впроваджувати превентивні заходи та створювати підтримуюче робоче середовище. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних стратегій боротьби з булінгом у готельній індустрії, оцінку їхньої ефективності та аналіз впливу культурних особливостей на сприйняття булінгу в різних країнах.

1. Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L. *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*. CRC Press. 2020. URL: <https://doi.org/10.1201/9780429462528>.
2. Maslach C., Leiter M. P. *Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry*. *World Psychiatry*. 2016. Vol. 15, no. 2. P. 103–111. URL: <https://doi.org/10.1002/wps.20311>.
3. Nielsen M. B., Einarsen S. V. *What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research*. *Aggression and Violent Behavior*. 2018. Vol. 42. P. 71–83. URL: <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>.

**Олег КОВАЛЬЧУК**

к.е.н., доцент,

Луцький національний технічний університет

### **ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРИЙОМІВ КОЛАБОРАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ТРАНСКОРДОННОГО ТУРИЗМУ**

Без сумніву у сучасному глобалізованому світі транскордонний туризм набуває дедалі більшої актуальності як економічне, соціальне та культурне явище. Як відомо, він охоплює подорожі громадян однієї країни до прикордонних регіонів інших держав, що межують із їхньою батьківщиною. Цей вид туризму має свої унікальні риси та виконує важливу роль у зміцненні транскордонного співробітництва, активізації локальної економіки та розвитку міжкультурного діалогу.

Цілком зрозуміло, що однією з ключових передумов розвитку транскордонного туризму є географічна близькість, яка дає змогу громадянам обох сусідніх країн подорожувати без значних фінансових витрат і часових затрат. Здебільшого транскордонні подорожі не передбачають тривалого перебування за кордоном, але водночас створюють стійкий потік туристів, що стимулює розвиток малого та середнього бізнесу: кафе, готелів, сувенірних магазинів, екскурсійних бюро тощо. Наприклад, на кордоні України з Польщею, Угорщиною та Словаччиною активно розвиваються туристичні маршрути, що поєднують природні, культурні та історичні принади обох сторін.

Однак розвиток транскордонного туризму не обходиться без викликів. Серед основних бар'єрів – візові режими, прикордонний контроль, різниця у стандартах сервісу та інфраструктурі, а також політичні чинники, що можуть ускладнювати взаємодію між країнами. Пандемія COVID-19 стала яскравим прикладом того, наскільки крихкими можуть бути механізми транскордонного туризму: закриття кордонів, обмеження мобільності та невизначеність завдали серйозного удару по туристичній галузі.

Втім, сучасні технології, цифровізація туристичних послуг і зростаючий інтерес до локальних маршрутів створюють нові можливості для розвитку транскордонного туризму. Такі ініціативи, як створення спільних транскордонних туристичних брендів, розробка єдиних туристичних карт та мобільних застосунків, що охоплюють кілька країн, здатні значно поліпшити досвід туриста. Важливою також є роль міжурядового співробітництва, яке може забезпечити спрощення перетину кордонів, розвиток транспортної інфраструктури та сприяння спільним проектам у сфері туризму.

У контексті сталого розвитку транскордонний туризм може стати ефективним інструментом для підтримки периферійних територій, які часто залишаються поза увагою масового туризму. Його розвиток сприяє збереженню культурної спадщини, природних ландшафтів і традиційних ремесел, а також зміцненню добросусідських відносин між державами.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції транскордонний туризм перетворюється не лише на форму міжнародної мобільності, а й на інструмент економічного та культурного зближення прикордонних територій. Важливою передумовою його ефективного розвитку є

колаборація – цілеспрямована співпраця між країнами, регіонами, громадами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Саме завдяки колаборативному підходу можна подолати бар'єри, використати синергію ресурсів і створити привабливий туристичний простір, що виходить за межі однієї країни.

Колаборація у транскордонному туризмі проявляється у різних формах: від створення спільних туристичних маршрутів і брендів до координації інфраструктурного розвитку та проведення спільних фестивалів, ярмарків, історичних реконструкцій. Наприклад, ініціативи Європейського Союзу, зокрема Програма транскордонного співробітництва (ENI CBC), підтримують проєкти, в яких українські регіони спільно з партнерами з Польщі, Румунії чи Словаччини розробляють екотуристичні маршрути, відновлюють культурні пам'ятки та розвивають зелений туризм.

Колаборація відкриває доступ до розширених фінансових, людських та інформаційних ресурсів. Об'єднання зусиль дозволяє краще вивчити туристичний попит, створити конкурентоспроможний продукт та спільно просувати його на міжнародному ринку. Усе це – недосяжне при ізольованому підході, особливо для малих громад чи локального бізнесу. Завдяки колаборації можлива гармонізація стандартів обслуговування, логістичних рішень, цифрових платформ для бронювання і навігації.

Колаборація у транскордонному туризмі проявляється у різних формах: від створення спільних туристичних маршрутів і брендів до координації інфраструктурного розвитку та проведення фестивалів, ярмарків, історичних реконструкцій. Проте вирішальну роль у забезпеченні успіху цих ініціатив відіграють маркетингові засади, які формують підхід до планування, просування й комунікації транскордонного туристичного продукту.

Передусім, колаборація передбачає спільне позиціонування туристичного регіону на міжнародному ринку. Регіони, що межують, можуть мати подібні або доповнювальні ресурси – природні ландшафти, культурні пам'ятки, етнічну спадщину – які в рамках спільної маркетингової стратегії об'єднуються в цілісний туристичний бренд. Прикладом є створення бренд-концепцій на кшталт «Карпатський туристичний шлях» чи «Дороги вина і смаку», що охоплюють території кількох країн.

Другим ключовим принципом є маркетингова синергія. Об'єднання фінансових ресурсів, каналів комунікації та маркетингових інструментів дає змогу значно підвищити ефективність просування туристичних маршрутів. Завдяки спільним інформаційним кампаніям, платформам онлайн-букінгу, сайтам з інтерактивними мапами, спільним профілям у соціальних мережах, транскордонні туристичні DESTINACIJS отримують вищу впізнаваність і конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Не менш важливою є координація маркетингових досліджень: аналіз потреб цільових аудиторій, вивчення споживчої поведінки туристів різних країн, тестування нових маршрутів або продуктів. Спільне дослідження ринку дозволяє партнерам краще розуміти попит, адаптувати пропозицію до очікувань відвідувачів і формувати продукти з високою доданою вартістю. Також значущим є єдиний стандарт туристичного обслуговування як елемент маркетингової диференціації. Турист повинен мати сталий якісний досвід незалежно від того, в якій країні прикордонного регіону він перебуває. Це означає необхідність погоджених підходів до сертифікації гідів, маркування маршрутів, мовної адаптації інформації, використання єдиних графічних рішень. Маркетингова колаборація має також репутаційний ефект: вона демонструє відкритість, безпечність і кооперативність регіону, що позитивно впливає на довіру туристів. У часи зростання значення сталого та відповідального туризму такі коаліції стають привабливими для свідомої частини туристичної аудиторії.

У підсумку, колаборація в транскордонному туризмі не обмежується лише спільними ініціативами в інфраструктурі чи культурі – вона повинна базуватися на продуманій маркетинговій стратегії, що забезпечує довгострокову сталість, конкурентоспроможність і інноваційність туристичного продукту. Використання маркетингових принципів у межах міжрегіональної співпраці дозволяє формувати цілісні, привабливі та життєздатні туристичні DESTINACIJS, що стають точками зростання для прикордонних громад.



**Наталія КОЗУБОВА**

к.е.н., доцент,

**Поліна ДУМАНОВА**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## **ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ У ПОЛЬЩІ: РОЛЬ PIZZERIA NOCNA У ФОРМУВАННІ КУЛІНАРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ВРОЦЛАВА**

Гастрономічний туризм у сучасному світі набуває дедалі більшого значення як інструмент культурної ідентифікації та економічного зростання. У цьому контексті діяльність окремих підприємств, які спеціалізуються на кулінарному сервісі, стає важливим фактором не лише комерційного, а й туристичного розвитку регіону. Традиційні польські страви відрізняються в різних частинах країни. На це впливають природні умови. Наприклад, у регіоні Балтійського моря велику частку в раціоні займає морська риба; в регіоні Великих Мазурських озер - озерна риба, лісові культури (гриби, ягоди); а в горах, на півдні Польщі, на столах з'явиться баранина, овечий сир і форель [1]. На форму польської кухні також вплинула картата історія, особливо розділення, коли окремі частини країни входили до складу інших держав.

З прикладів ефективного поєднання гастрономії та туризму є діяльність польського підприємства BRST SPÓŁKA PIZZERIA NOCNA [2]. Це ціла мережа закладів, один з яких, розташований у місті Вроцлав, демонструє успішну модель функціонування у сфері гастрономічного туризму, завдяки якій зміг адаптуватися до динамічних умов ринку та сформувати конкурентоспроможну стратегію розвитку.

BRST SPÓŁKA PIZZERIA NOCNA вирізняється своєю унікальністю в контексті поєднання традиційної італійської піци з локальними гастрономічними елементами, що дозволяє закладу інтегруватися у туристичні маршрути Вроцлава. Цей підхід відображає сучасні тенденції в гастрономічному туризмі, що базуються на локальності, автентичності та досвіді споживання. Заклад активно бере участь у гастрономічних фестивалях, співпрацює з місцевими постачальниками, використовує органічні продукти та впроваджує екологічно чисті технології в процес приготування страв. Такий підхід дозволяє не лише зберігати гастрономічну автентичність регіону, а й активно підтримувати стійкі екологічні практики, що є важливим критерієм привабливості закладів у сфері гастрономічного туризму [3].

Управлінські особливості BRST SPÓŁKA PIZZERIA NOCNA засновані на гнучкості, адаптивності до змін попиту та орієнтації на клієнта. Заклад розробляє спеціальні пропозиції для туристів, зокрема гастрономічні дегустаційні сети, проводить майстер-класи з приготування піци, що інтегруються у програми туристичних агентств. Інноваційним елементом у його стратегії є цифровізація процесу обслуговування: система онлайн-замовлень, активна присутність у соціальних мережах, інтерактивні огляди меню та віртуальні тури сприяють створенню позитивного іміджу та підвищують лояльність клієнтів. Високий рейтинг на туристичних платформах та відгуки клієнтів свідчать про високу якість обслуговування та гастрономічного досвіду [2].

Маркетингово-ринкове середовище, в якому функціонує BRST SPÓŁKA PIZZERIA NOCNA, характеризується високим рівнем конкуренції, активною динамікою розвитку гастрономічних трендів та зростаючими вимогами клієнтів. У таких умовах заклад реалізує комплексну маркетингову стратегію, що включає сегментацію ринку, цільове просування, створення унікальної ціннісної пропозиції та використання актуальних маркетингових каналів. Важливо зазначити, що значну роль у формуванні конкурентоспроможності закладу відіграє його здатність до формування емоційного зв'язку з клієнтом через створення атмосфери гостинності, залучення до гастрономічного процесу та включення в культуру міста.



Оцінка потенціалу BRST SPÓŁKA PIZZERIA NOCNA в контексті розвитку гастрономічного туризму дозволяє говорити про високу перспективність закладу як активного гравця на ринку гастрономічних послуг. Його фінансові показники свідчать про стабільність, операційні – про ефективність внутрішніх процесів, маркетингові – про сильну ринкову позицію. Унікальність концепції, використання локальних інгредієнтів, підтримка сталого розвитку та орієнтація на автентичний туристичний досвід – усі ці фактори забезпечують підприємству стійке положення на ринку гастрономічного туризму Польщі [4].

У контексті порівняння гастрономічного туризму Польщі та України варто підкреслити, що Польща вже створила ефективну модель розвитку цього напрямку, інтегрувавши гастрономію у національні туристичні стратегії. Україні ж лише належить пройти цей шлях, але наявність багатой кулінарної спадщини, різноманітних регіональних кухонь та зростаючий інтерес іноземних туристів до української культури створюють сприятливі передумови для розвитку гастрономічного туризму. Досвід BRST SPÓŁKA PIZZERIA NOCNA може бути адаптований до українських реалій із урахуванням місцевих особливостей, що дозволить створити успішні підприємства у сфері гастрономії, здатні залучати туристів, просувати українську кухню на міжнародному рівні та підтримувати розвиток локальних економік [5].

Отже, діяльність BRST SPÓŁKA PIZZERIA NOCNA є прикладом ефективного функціонування підприємства в умовах гастрономічного туризму, що базується на принципах автентичності, інновацій, локальності та клієнтоорієнтованості. Аналіз досвіду цього підприємства дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного підходу до розвитку гастрономічного туризму, в якому поєднуються управлінська ефективність, маркетингова гнучкість, екологічна відповідальність та культурна самобутність. Такий підхід може стати основою для формування конкурентоспроможної моделі гастрономічного туризму як у Польщі, так і в Україні, сприяючи розвитку міжкультурного діалогу, економічному зростанню та збереженню національних кулінарних традицій.

1. Niedbała, G., Jęczyk, A., Steppa, R., Uglis, J. *Linking of Traditional Food and Tourism. The Best Pork of Wielkopolska – Culinary Tourist Trail: A Case Study. Sustainability*, 12(13), 5344. 2020. URL <https://doi.org/10.3390/su12135344>

2. Офіційний сайт SPÓŁKA PIZZERIA NOCNA URL <https://pizzerianocna.pl> (дата звернення 01.05.2025)

3. Ellis A., Park E., Kim S., Yeoman I. *What is food tourism? Tourism Management*. 2018. Vol. 68. P. 250–263.

4. Wierzbicka M. *Culinary tourism in Poland – conditions and prospects. Economic and Regional Studies*. 2020. Vol. 13(1). P. 48–60.

5. World Food Travel Association. *2020 Food Travel Monitor. Portland: WFTA, 2020. 64 p.*

**Ігор НОВАКІВСЬКИЙ**

д.е.н., доцент,

**Андрій ВОЛИНСЬКИЙ**

магістр,

Національний університет «Львівська політехніка»

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗУВАННЯ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТУРИСТІВ З УРАХУВАННЯМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ**

Одним із найважливіших чинників організування комфортного відпочинку для туристів є безпроблемність транспортних переміщень. Високий розвиток зручних транспортних засобів розрахований під задоволення найрізноманітніших умов комфортного переміщення.

Проте базою залишається інформаційна підтримка, основа якої інтенсивно розвивається в умовах цифровізації.

Пасажи́рські транспортні перевезення широко застосовують методи цифровізації в таких сферах як 1) логістика для оптимізації планування, маршрутизації, диспетчеризації, управління транспортними засобами; 2) просторового моделювання на базі GIS для аналізування транспортної інфраструктури і планування нових маршрутів; 3) інформаційної підтримки клієнтів шляхом надання актуальної інформації про розклади, маршрути, зміни, персоналізовані рекомендації; 4) обробки великих даних та хмарних обчислень для збирання, аналізування, візуалізації даних про пасажиропотоки, завантаженість, ефективність маршрутів для прийняття ефективних рішень; 5) використання цифрових каналів маркетингу для залучення туристів та просування транспортних послуг; 6) управління взаємовідносинами з клієнтами на базі CRM для покращення якості обслуговування та персоналізації пропозицій окремим групам туристів чи навіть окремим клієнтам.

Загалом до перспективних напрямів застосування методів транспортної логістики можна віднести наступні інформаційні сфери туристичних перевезень:

- інтелектуалізоване планування чи оперативне корегування маршрутів перевезення пасажирів з урахуванням таких чинників як тягучки, дорожні роботи, погодні умови, стан забезпечення паливно-мастильними матеріалами, терміни перевезення, а також застосування ІІІ дозволяє контролювати технічний стан транспортних засобів та оптимізувати графіки обслуговування тощо;

- прогнозування потреб перевезення пасажирів в тих чи інших регіонах з урахуванням можливості корегування часу чи шляхів перевезень, звичайно з урахуванням допустимих відхилень використання транспорту;

- інформаційна платформа для спільного використання транспорту (каршерінг, райдшерінг) дозволяє туристам зручно та економно пересуватися, використовуючи спільні транспортні засоби, забезпечує раціональне розміщення пасажирів з урахуванням можливостей одночасного обслуговування різних туристичних груп;

- автоматизоване диспетчерування з метою формування оптимального графіку праці водіїв, а також узгоджений з ними вибір місць відпочинку чи взаємоузгодження термінового корегування такого графіку при наявності потреби;

- профілактичне діагностування через моніторинг даних з датчиків транспортних засобів для прогнозування ймовірності виходу з ладу окремих компонентів для запобігання поломкам чи простоям;

- мінімізація витрат паливно-мастильних матеріалів за рахунок вибору стилю водіння відповідно до характеристик транспортного засобу та дорожніх умов, зокрема навіть стану погоди;

- підвищення безпеки транспортних перевезень за рахунок систем класу ADAS (Advanced Driver Assistance Systems), які включають сукупність різноманітних датчиків, камер, радарів з вбудованими інтегрованими програмними елементами ІІІ, що може відображатися в своєчасному попередженні про небезпеку та полегшенні керування транспортним засобом при ускладнених погодних умовах чи обмежених місцях для маневрування.

Розгорнута структура елементів сучасної системи ADAS приведена у таблиці 1.

Зазначимо, що поряд даними напрямками економічного чи екологічного характеру, треба враховувати якість та інформативний комфорт у спілкуванні з водіями, а також іншими зацікавленими сторонами в перевезеннях. В першому випадку слід акцентувати зусилля на впровадженні найбільш інтуїтивно зрозумілих та персоналізованих інтерфейсів для водіїв, надаючи їм необхідну інформацію в зручному форматі та мінімізуючи відволікання від процесу водіння. Туристи мають отримати довідкову інформацію, яка стосується їх подорожі. Враховуючи швидкий розвиток новітніх ІТ, насамперед подальше впровадження ІІІ, IoT, Big Data та інших інновацій матиме вирішальне значення для

майбутнього організування перевезень туристів, роблячи їх ще більш зручними, ефективними та незабутніми.

Таблиця 1

Розгорнута структура елементів сучасної системи ADAS

| Технічні рішення                       | Функціональне наповнення                                                                                  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FCW (Forward Collision Warning)        | Засоби попередження про лобове зіткнення                                                                  |
| AEB (Automatic Emergency Braking)      | Обладнання автоматичного екстреного гальмування                                                           |
| ACC (Adaptive Cruise Control)          | Автоматизований адаптивний круїз-контроль швидкості і підтримка безпечної віддалі до автомобіля попереду. |
| LDW (Lane Departure Warning)           | Засоби попередження про вихід зі смуги — попереджає водія звуковими або                                   |
| LKA (Lane Keeping Assist)              | Система коригування траєкторії руху для утримання в смугі                                                 |
| BSD (Blind Spot Detection)             | Система контролю "сліпих зон" для виявлення перешкод у зонах, недоступних для візуального огляду водія.   |
| RCTA (Rear Cross Traffic Alert)        | Засоби попередження про перехресний рух позаду чи збоку.                                                  |
| TPMS (Tire Pressure Monitoring System) | Обладнання моніторингу тиску в шинах                                                                      |
| PDC (Park Distance Control)            | Система паркування для виміру відстаней до перешкод                                                       |
| TSR (Traffic Sign Recognition)         | Система розпізнавання дорожніх знаків і передача повідомлення водію.                                      |

Впровадження методів цифровізації в транспортну логістику для обслуговування туристів стикається з певними викликами, такими як необхідність значних інвестицій, інтеграція різних інформаційних систем, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Загалом перспективи від впровадження цих технологій є величезними. Цифровізація дозволить створити більш гнучку, адаптивну та орієнтовану на потреби туриста транспортну систему, що сприятиме підвищенню якості туристичних послуг, зростанню туристичної привабливості регіонів та сталому розвитку туризму.

1. Дудар Т.Г. Дудар Т.Г. *Основи логістики: навч. посіб.* Київ: Видавництво економічних наук, 2015. – 220 с.

2. Трудід О.М. Трудід О.М. *Логістика : навч. посіб.* Київ : Видавничий дім "Персонал", 2012. 328 с.

3. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. *Логістика для економістів : навч. посіб.* Львів: Видавництво "Світ", 2013. 300 с.

4. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks: textbook.* London : Financial Times/Prentice Hall, 2016. 320 p.

5. Chopra S., Meindl P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation: textbook.* Boston : Pearson, 2019. 576 p.

## **ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ ТРАНСКОРДОННИХ ТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ТА КУЛЬТУРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

У контексті сучасних викликів, спричинених військовою агресією Російської Федерації проти України, питання розвитку транскордонного співробітництва набуває особливого значення. Транскордонний регіон охоплює суміжні прикордонні території двох і більше держав на різних рівнях відповідних адміністративно-територіальних систем, починаючи з рівня NUTS2. Розвиток транскордонного співробітництва спрямований в першу чергу на забезпечення високої якості життя мешканців прикордонних територій, інфраструктурне забезпечення відповідних територій, вирішення спільних проблем суміжних територій. В основі розвитку транскордонних регіонів лежить транскордонне співробітництво. На суходолі Україна межує з сімома країнами (Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія, Молдова, Росія та Білорусія), довжина кордону з якими сягає 5637,982 км. Відповідно на території України з суміжними країнами функціонує сім транскордонних регіонів [1, с 5].

Туризм є найбільш динамічною галуззю у світі, має невичерпний потенціал для постійного прогресу та тісно взаємодіє з багатьма галузями економіки. До того ж туризм є основним чинником економічного та культурного розвитку, захисту навколишнього середовища та історико-культурної спадщини [2, с 40]. Окрім того він є одним з найменш політизованих форм міжнародної взаємодії, має потенціал стати ефективним інструментом не лише відновлення економічного потенціалу прикордонних регіонів, але й поглиблення культурного діалогу між Україною та країнами Європейського Союзу.

Однією з ключових форм такого співробітництва є створення транскордонних туристичних маршрутів, що поєднують спільну історичну, культурну або природну спадщину. Такі маршрути сприяють формуванню спільного простору пізнання та взаєморозуміння, водночас активізуючи локальну економіку, розвиток інфраструктури, малий бізнес та сферу послуг.

В умовах євроінтеграції важливо враховувати успішний досвід ЄС у розбудові єврорегіонів, які стали не лише адміністративними об'єднаннями, але й осередками культурного та туристичного співробітництва. У цьому контексті Україна має значний потенціал. Наприклад, регіони, що межують з Польщею, Угорщиною, Словаччиною та Румунією, володіють спільною історією, культурною спадщиною та природними ресурсами, що можуть бути ефективно інтегровані у багатосторонні туристичні продукти. Прикладом цього є транскордонного співробітництва «Румунія-Україна-Республіка Молдова» 2007 – 2013 рр. задіяні: повіти Ботошань, Сучава, Яси, Васлуй, Галац і Тульча (Румунія), Чернівецька та Одеська області (Україна), Республіка Молдова. Бюджет програми складає 126 718 тис. євро. Пріоритети програми: створення більш конкурентоспроможної прикордонної економіки, врахування викликів щодо охорони навколишнього середовища і готовність до настання надзвичайних ситуацій, співробітництво у сфері «міжлюдські контакти» (у т.ч. організації малого прикордонного руху) [3].

Окрему увагу слід приділити розвитку тематичних маршрутів: етнографічних, гастрономічних, паломницьких, еко туристичних. Такі маршрути створюють додану вартість, залучаючи туристів з високим рівнем зацікавленості та витрат. Прикладом успішної реалізації такого підходу є Карпатський туристичний шлях, що поєднує природні та культурні пам'ятки України, Польщі, Словаччини та Румунії.

Важливим чинником є також інституційна підтримка з боку держави та участь у міжнародних програмах: Interreg NEXT, ENI CBC тощо. Ці інструменти дозволяють фінансувати інфраструктурні проекти, розробляти брендинг територій, здійснювати маркетинг туристичних продуктів. Проте ефективність їх реалізації в Україні потребує

системного підходу, зокрема в аспекті координації між регіональною владою, бізнесом та громадськими організаціями.

Загалом, створення транскордонних туристичних маршрутів повинно розглядатися не як одноразовий проект, а як елемент довгострокової стратегії інтеграції України до європейського простору. Успішна реалізація таких маршрутів посилює культурну взаємодію, зміцнює міжрегіональні зв'язки та сприяє економічній стабілізації прикордонних територій.

1. Кравців В.С. *Розвиток транскордонного співробітництва: науково-аналітична доповідь / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», Львів, 2016.*

2. Брич В.Я. *Організація туризму: підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 448 с.*

3. Мельник Ю.В., Різникова Я.А., Филипенко А.О. *Щодо удосконалення транскордонного співробітництва у рамках Єврорегіону "Нижній Дунай". Аналітична записка, Національний інститут стратегічних досліджень, Регіональний філіал у м. Одесі.*  
URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/schodo-udoskonalennya-transkordonnogo-spivrobitnictva-u-ramkakh>.

**Денис ПОДПІСНОВ**

асистент,

Національний транспортний університет

## **РЕГІОНАЛЬНА СПІВПРАЦЯ З МЕТОЮ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ТУРИЗМУ: КЕЙС «MILITARY HERITAGE»**

Регіональна співпраця у сфері військового туризму стає одним із ключових напрямів розвитку культурної спадщини та туристичної індустрії в Європі. Особливо яскраво це проявляється у країнах Балтії – Литві, Латвії та Естонії, де на основі спільної історії створено масштабні проекти «Military Heritage» та «Military Heritage II». Ці ініціативи не лише об'єднують численні військово-історичні об'єкти трьох країн у єдину туристичну мережу, а й сприяють економічному розвитку регіонів, підтримці місцевих громад та формуванню спільної ідентичності на основі історичної спадщини.

Проект «Military Heritage» стартував у 2020 році як латвійсько-естонська ініціатива, що об'єднала музеї, фортифікації, меморіали, військові містечка, інфраструктурні об'єкти та тематичні маршрути, які відображають період від початку Першої світової війни 1914 року до відновлення незалежності країн у 1990-1991 роках. Відвідувачі мають змогу не лише оглянути унікальні пам'ятки, а й зануритися в історичний контекст, дізнатися про життя військових і цивільних, про події, що сформували сучасний Балтійський регіон. Завдяки спільним зусиллям партнерів, серед яких місцеві органи влади, туристичні асоціації, музеї та громадські організації, створено інтерактивні карти, багатомовні інформаційні ресурси, а також розроблено маршрути, що охоплюють території обох країн.

У 2024 році проект розширився у рамках «Military Heritage II», який включив Литву та південну Латвію, що дозволило повніше розкрити спільну історію Балтійських країн. Ця фаза проекту підтримується програмою Interreg VI-A Latvia–Lithuania та спрямована на збільшення територіального охоплення військової спадщини, покращення доступності туристичних об'єктів для різних соціальних груп, зокрема молоді та людей з обмеженими можливостями, а також на спільний маркетинг і промоцію. Партнерами проекту є такі організації, як Latvian Country Tourism Association «Lauku celotajs», Zemgale planning region, Lithuanian countryside tourism association, Žemaitija National Park directorate та інші [1, 2].

Ці проекти демонструють, що регіональна співпраця дозволяє створити конкурентоспроможний туристичний продукт, який об'єднує різні країни навколо спільної

історії. Військовий туризм у Балтії не лише зберігає пам'ять про важливі історичні події, а й стимулює розвиток місцевих громад, створює нові робочі місця, підтримує малий і середній бізнес у сфері гостинності, сувенірної торгівлі, екскурсійних послуг. Крім того, проекти приділяють значну увагу інклюзивності, розробляючи спеціальні рішення для людей з обмеженими можливостями, а також освітній складовій, що сприяє патріотичному вихованню та формуванню громадянської свідомості.

Важливо, що «Military Heritage» є прикладом успішного транскордонного партнерства, яке виходить за межі суто туристичних ініціатив і стає інструментом культурного діалогу, зміцнення довіри та співпраці між країнами. Це особливо актуально для регіону, який пережив складні історичні періоди та прагне до єдності і стабільності. Спільна робота над збереженням військової спадщини допомагає не лише зберегти пам'ять про минуле, а й сприяє формуванню спільного бачення майбутнього.

Подібні приклади розвитку військового туризму можна знайти і в інших країнах, наприклад у Великій Британії, де Historic England проводить масштабні дослідження і проекти з охорони військових об'єктів, пов'язаних із Другою світовою війною та Холодною війною, що також включають створення туристичних маршрутів і освітніх програм [3]. В Канаді існує New Brunswick Military Heritage Project, який поєднує публікацію історичних досліджень і підтримку локальних військових пам'яток, що підкреслює важливість військової спадщини для національної ідентичності [4]. В Ірландії Military Heritage of Ireland Trust активно популяризує військову історію країни через освітні заходи, дослідження і культурні події, що також демонструє, як військовий туризм може бути важливим елементом суспільного життя [5].

Отже, кейс «Military Heritage» країн Балтії є яскравим прикладом того, як регіональна співпраця може стати потужним драйвером розвитку військового туризму. Завдяки об'єднанню зусиль, країни створили унікальний, сучасний і доступний туристичний продукт, який не лише зберігає історичну спадщину, а й сприяє економічному розвитку, культурному обміну та формуванню позитивного іміджу регіону на міжнародній арені. Цей досвід може слугувати натхненням для інших регіонів світу, які прагнуть зберегти свою військову спадщину і використовувати її для сталого розвитку. Важливо також відзначити, що розвиток військового туризму через регіональні проекти, як-от «Military Heritage», має значний потенціал для посилення міжкультурного діалогу та миру. Збереження і популяризація військової спадщини допомагають не лише усвідомити історичні уроки, а й сприяють формуванню поваги до різних національних історій і досвідів. Це особливо актуально для регіонів із складною історією, де спільна робота над туристичними ініціативами стає інструментом примирення і взаєморозуміння. Таким чином, військовий туризм у Балтії не лише збагачує культурний простір і економіку, а й підтримує цінності толерантності, співпраці та спільного розвитку, що є надзвичайно важливим у сучасному світі.

1. *Military Heritage Tourism, Lithuania, Latvia, Estonia, 1914-1991. Military Heritage Tourism, Lithuania, Latvia, Estonia, 1914-1991.* URL: <https://militaryheritagetourism.info/en>.

2. *About the projects. Military Heritage Tourism, Lithuania, Latvia, Estonia, 1914-1991.* URL: <https://militaryheritagetourism.info/en/aboutus>.

3. *Military Heritage | Historic England. Historic England - Championing England's heritage | Historic England.* URL: <https://historicengland.org.uk/research/current/discover-and-understand/military>.

4. *New Brunswick Military Heritage Project | Get Involved | Gregg Centre | UNB. University of New Brunswick | UNB.* URL: <https://www.unb.ca/greggcentre/get-involved/heritage.html>.

5. *Military Heritage Trust CLG Ireland. (2025, February 4). Homepage » Military Heritage of Ireland Trust CLG. Military Heritage of Ireland Trust CLG.* <https://www.militaryheritage.ie>.

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ ЧИННИКІВ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2021–2027 передбачає підвищення конкурентоспроможності регіонів України через активізацію та розвиток транскордонного співробітництва. Це включає сприяння встановленню та поглибленню економічних, соціальних, наукових, технологічних, екологічних, культурних, туристичних та інших зв'язків між суб'єктами та учасниками цих відносин в Україні та інших країнах в рамках співпраці [1]. Важливим напрямом транскордонного співробітництва є реалізація участі України в міжнародній Стратегії Європейського Союзу для Дунайського регіону та ініціативи створення нової макрорегіональної Стратегії Європейського Союзу для Карпатського регіону [2]. Прикордонні регіони України мають значний потенціал для розвитку туризму завдяки вигідному географічному розташуванню, культурному розмаїттю та природним ресурсам. Розвиток туризму в прикордонних регіонах залежить від ряду чинників, які можна класифікувати як інституційні, економічні, соціокультурні та безпекові аспекти.

*Інституційні чинники* передбачають створення ефективних управлінських структур і організацій, які забезпечують розвиток туризму в прикордонних районах. Це стосується спрощення візових процедур, полегшення митних правил, надання фінансових субсидій співпраці місцевих органів влади та громади для створення привабливих туристичних продуктів, організації фестивалів, заходів, спрямованих на розвиток туристичної інфраструктури.

*Економічні чинники* визначаються здатністю прикордонних регіонів забезпечити економічну стійкість та зростання завдяки туризму. До таких чинників належать:

- Інвестиції в інфраструктуру: розвиток транспортних шляхів (автомобільних доріг, залізниць, аеропортів) і готельного сектору для забезпечення комфортних умов для туристів.
- Створення робочих місць: туризм у прикордонних регіонах сприяє створенню нових робочих місць у різних галузях, таких як готельний бізнес, харчування, транспорт, екскурсії.
- Вплив на місцеву економіку: розвиток туризму може стати важливим джерелом доходу для місцевих підприємств і громад, забезпечуючи додаткові надходження до бюджету через податки та збори.

Туризм у прикордонних регіонах також має сильний вплив на *соціокультурні процеси*. До важливих *соціокультурних чинників* належать: збереження історичних пам'яток, архітектурних об'єктів і традиційних ремесел, які стають атракціями для туристів (майстер-класи з гончарства, бджолярства, полювання, лозоплетіння тощо), а також формування відкритої та толерантної соціальної атмосфери серед місцевих жителів.

*Безпека є важливим чинником* для розвитку туризму, особливо в прикордонних регіонах, де можуть виникати різні ризики. Безпекові аспекти транскордонного співробітництва у сфері туризму націлені на забезпечення політичної стабільності, технічної безпеки (відповідність туристичної інфраструктури сучасним стандартам безпеки, зокрема щодо транспорту, готелів, медичних послуг, евакуації в надзвичайних ситуаціях), а також кримінальної безпеки, оскільки військові конфлікти, територіальні суперечки чи інші геополітичні чинники можуть суттєво обмежити туристичну активність.

Інновації у сфері туризму стають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності прикордонних регіонів. Серед таких інструментів – мобільні додатки для навігації туристичними маршрутами, віртуальні тури, інтерактивні карти, QR-коди з інформацією про об'єкти культурної спадщини. Створення туристичних кластерів у прикордонних регіонах дозволяє об'єднувати зусилля малого та середнього бізнесу, органів

влади, освітніх і культурних установ для спільної реалізації туристичних проєктів. Брендинг територій є ще одним інноваційним інструментом, який дозволяє формувати пізнаваний образ регіону, що ґрунтується на його унікальних історичних, природних чи етнокультурних особливостях. Прикордонне розташування дає змогу формувати мультикультурні бренди, що апелюють до спільної історичної спадщини сусідніх країн. Розвиток екотуризму є пріоритетом у багатьох прикордонних регіонах. Це включає створення екологічних маршрутів, розвиток агротуризму, впровадження принципів збереження довкілля у туристичну практику. Інноваційні рішення в цій сфері передбачають використання «зелених» технологій, енергозберігаючих рішень та екопросвітницьких програм. Важливою умовою ефективного розвитку туризму є участь прикордонних регіонів у міжнародних програмах співпраці, таких як INTERREG, ENI CBC, Black Sea Basin тощо. Ці програми надають фінансову та експертну підтримку спільним проєктам, спрямованим на розвиток туристичної інфраструктури, промоцію територій та підвищення кваліфікації кадрів у сфері туризму. Розвиток туризму в прикордонних регіонах потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, інноваційні рішення та міжрегіональне співробітництво. Завдяки транскордонному характеру таких територій, вони мають значний потенціал для інтеграції у європейський туристичний простір, створення спільних продуктів і маршрутів, а також для культурного обміну.

Застосування цифрових технологій, розвиток туристичних кластерів, брендинг територій і впровадження принципів сталого розвитку – це ключові інструменти, які дозволяють регіонам адаптуватися до сучасних викликів і глобальних трендів. Водночас участь у міжнародних програмах співпраці відкриває доступ до фінансування, інституційної підтримки та обміну кращими практиками.

Таким чином, інноваційно-орієнтоване співробітництво в туризмі направлене не лише на економічне зростання прикордонних регіонів, але й слугує важливим чинником інтеграції, стабільності та сталого розвитку на міждержавному рівні.

1. Державна Програма розвитку транскордонного співробітництва на 2021–2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 408. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2021-%D0%BF>.

2. Пивовар М. Перспективи розвитку транскордонного співробітництва на рівні місцевого самоврядування в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2024. № 3(43).

**Наталія ХОМЮК**

д.е.н.,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

## **ТРАНСКОРДОННИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ ТА ЄС**

У сучасних умовах транскордонний туризм набуває особливого значення як механізм інтеграції прикордонних територій України та ЄС. Він сприяє не лише економічному зростанню, але й формуванню партнерств, довіри та добросусідства. Безвізовий режим і програми ЄС дали поштовх розвитку нових туристичних маршрутів, кластерів та спільних ініціатив.

Транскордонний туризм – це форма міжнародного туризму, пов'язана з перетином кордонів задля відвідування сусідніх регіонів. Він базується на принципах транскордонного співробітництва, передбачених Законом України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» [1], Європейською хартією місцевого самоврядування [2]. Теоретичні дослідження підкреслюють, що транскордонний туризм слід розглядати в



контексті концепції сталого розвитку. Зокрема, О. П. Біланюк наголошує на необхідності вивчення транскордонних туристичних ринків на засадах сталого туризму, аби максимально реалізувати їх соціально-економічний потенціал [3].

Прикордонні області України, що межують з країнами ЄС (Волинська, Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Одеська та ін.), традиційно характеризуються високою інтенсивністю туристично-рекреаційних та приватних поїздок. Починаючи з середини 2000-х років спостерігалось поступове зростання обсягів взаємних відвідувань між Україною та сусідніми членами ЄС. Дослідження україно-польського туристичного обміну за 2006–2017 рр. показало, що за останнє десятиліття туристичні потоки між Україною та Польщею стабілізувалися, причому в останні роки їх розвиток значною мірою зумовлювався євроінтеграційним курсом України [4]. Безвізовий режим, запроваджений 2017 року, суттєво спростив поїздки українських громадян до держав ЄС і стимулював зростання короткотермінових турів вихідного дня, шопінг-туризму та відвідування культурних подій у сусідніх країнах.

Водночас, сучасний стан транскордонного туризму залишається нерівномірним і вразливим до зовнішніх впливів. Пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр. практично паралізувала туристичні поїздки через закриття кордонів. А з початком російської агресії в лютому 2022 року іноземний турпотік до України майже повністю припинився з міркувань безпеки. Західні прикордонні області натомість стали тиловими хабами та шляхами евакуації, приймаючи мільйони вимушених переселенців і біженців. Хоча це не є туристичний рух, сама інфраструктура перетину кордону зазнала надмірного навантаження. Попри воєнний стан, українські громади та їхні європейські партнери не припинили планування спільних туристичних проєктів. Наприклад, уже в 2023 році було відновлено конкурси проєктів у межах нової Програми Interreg NEXT, а прикордонні громади України активно готуються до участі в грантах на розвиток туризму [5]. Це свідчить про стратегічну налаштованість на відновлення і подальше зміцнення транскордонних туристичних зв'язків з ЄС після завершення бойових дій.

В Україні створено кілька єврорегіонів за участі прикордонних областей та сусідніх держав ЄС, які стали платформами для реалізації спільних туристичних ініціатив. Найбільший досвід напрацьовано в рамках єврорегіонів «Карпати» та «Буг», що об'єднують українсько-польське прикордоння. Співробітництво в їх межах дає змогу місцевій владі розробляти спеціальні програми у сфері туризму, реалізовувати конкретні спільні проєкти та вирішувати проблемні питання розвитку галузі [6].

Туризм стимулює розвиток МСП, створення робочих місць, підвищує інвестиційну привабливість. Вагомим економічним результатом є також диверсифікація структури економіки прикордонних районів – поряд з традиційними сільським господарством чи промисловістю зростає частка сфери послуг, що робить регіон більш стійким до коливань ринків.

Транскордонний туризм відіграє унікальну роль у зближенні суспільств України та ЄС на рівні місцевих громад. Контакти між туристами і приймаючим населенням сприяють взаємному пізнанню культур, руйнуванню застарілих стереотипів і формуванню атмосфери довіри. Спільні туристично-культурні заходи – фестивалі, ярмарки, дні добросусідства – стали майданчиком для прямого спілкування сотень тисяч людей з різних країн. Вони поглиблюють розуміння спільної історико-культурної спадщини та формують почуття причетності до єдиного європейського простору. Як зазначено в матеріалах проєкту USAID «ГОВЕРЛА», громади-партнери через спільні туристичні проєкти «будують добросусідство, долають спільні виклики і розвиваються» [5] – тобто досягають взаєморозуміння і спільного бачення майбутнього. Таким чином, транскордонний туризм виконує не лише рекреаційну, а й миротворчу та інтеграційну місію, закладаючи основу для спільного європейського майбутнього прикордонних громад.

Попри значний потенціал, розвиток туризму на прикордонних територіях стикається з низкою проблем та обмежень, серед яких доцільно виділити поганий стан прикордонної

інфраструктури, нестача пішохідних переходів, бюрократія в реалізації спільних проєктів, слабка туристична промоція українського прикордоння, асиметрія в розвитку з ЄС. Додатково ситуацію ускладнили пандемія COVID-19 та повномасштабна війна 2022 року.

Подальший успіх транскордонного туризму як інструменту інтеграції залежить від узгоджених дій України та ЄС на різних рівнях – від місцевого до загальнодержавного. Тому вважаємо, що для прискорення розвитку туристичного співробітництва в прикордонних регіонах необхідно розвивати інфраструктуру та логістику; відкривати нові пункти пропуску для туристів; формувати транскордонні туристичні кластери; активніше залучати гранти програм Interreg NEXT; просувати спільний бренд прикордонних територій; гармонізувати стандарти сервісу з ЄС.

Отже, транскордонний туризм є платформою для поступової інтеграції в єдиний туристичний простір Європи, особливо після завершення війни та відновлення стабільності.

1. *Про міжнародне територіальне співробітництво України: Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>.

2. *Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985, ратифікована від 15.07.1997 № 452/97-BP.* URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).

3. Біланюк О. П. Транскордонні туристичні ринки: концептуальні засади дослідження та розвитку. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 6 (128). С. 63–69.

4. Buchko Zh. Cross-Border Ukrainian–Polish Cooperation in the Sphere of Tourism. *Economic and Regional Studies*. 2020. Vol. 13, No. 3. P. 271–283.

5. Децентралізація. Щоб розвивати туризм навіть під час війни: громади вчать залучати кошти через транскордонні партнерства. URL: <https://decentralization.ua/news/17887>.

6. Гришко Р. О. Роль транскордонного співробітництва у розвитку українсько-польських відносин в галузі туризму. *Вісник НАУ. Серія «Міжнародні відносини»*. 2011. №2 (4). С.124–129.

### **СЕКЦІЯ 3. СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ ТА ЄС В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ**

**Іванна ГАВРИЛЮК**

к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С. З. Гжицького

#### **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД У ФОРМУВАННІ БРЕНДІВ ТЕРИТОРІЙ**

У сучасному світі брендинг територій став одним із важливих інструментів для розвитку економіки, залучення інвестицій та туристів, а також підвищення конкурентоспроможності міст і регіонів. Це особливо актуально для європейських країн, де боротьба за увагу туристів, бізнесу та інвесторів стає важливою частиною стратегічного розвитку. Європейський досвід у формуванні брендів територій є важливим орієнтиром для інших країн, оскільки він базується на успішних практиках та інноваціях у використанні культурної, історичної та природної спадщини для створення позитивного іміджу територій.

Останні дослідження та публікації про європейський досвід у формуванні брендів територій висвітлюють кілька ключових аспектів, які визначають успіх брендування в містах і регіонах. Одним з основних напрямків є використання культурної спадщини для створення унікальних образів територій. Наприклад, архітектура, історія та мистецтво є важливими складовими брендів таких міст, як Барселона та Рим, де культурні елементи активно інтегруються в маркетингові стратегії. Дослідження показують, що місто може бути привабливим не лише завдяки сучасним досягненням, але й через збереження та розвиток своїх історичних та культурних цінностей.

Іншим важливим аспектом є сталий розвиток, який стає важливою частиною брендування європейських територій. Міста, як Копенгаген чи Амстердам, активно розвивають зелені ініціативи та сталий туризм, що допомагає формувати позитивний імідж через екологічні практики. В останніх публікаціях зазначається, що сталий розвиток та інновації можуть значно підвищити інвестиційну привабливість і сприяти покращенню якості життя в містах.

Особливу увагу приділяють участі місцевих громад у процесі брендування. Нещодавні публікації підкреслюють, що успішне брендування неможливе без активної участі місцевих жителів, підприємців та громадських організацій. Їхнє залучення до процесу дозволяє створювати більш автентичний і стійкий бренд, що відображає реальну ідентичність території.

Водночас дослідження вказують на виклики, з якими стикаються європейські території у процесі брендування, зокрема, на конкуренцію між містами за туристичні потоки та інвестиції. У цьому контексті важливо визначити унікальні риси кожної території та правильно комунікувати ці особливості. Таким чином, останні дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до брендування, який поєднує культурні, економічні, екологічні та технологічні аспекти для створення потужного та конкурентоспроможного бренду території.

Європейський досвід у формуванні брендів територій є дуже цікавим і багатим. У країнах Європи цей процес часто пов'язаний з розвитком туризму, економічного зростання та підвищенням якості життя населення.

Міжнародна дослідницька компанія Euromonitor International склала рейтинг зі 100 найкращих міст світу у 2023 році. Європа стала найбільш привабливою частиною планети, адже аж 12 мегаполісів потрапили у двадцятку найліпших [1].

Одним із ключових елементів екологічного брендування є просування концепцій сталого розвитку, таких як використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів

вуглецю, збереження біорізноманіття та ефективне управління відходами. Це дозволяє території не лише виконувати міжнародні екологічні стандарти, але й залучати бізнеси та туристів, які цінують сталий підхід до розвитку.

Іншим важливим напрямом є створення екологічних зон, які включають природні парки, зони для збереження біорізноманіття, а також активне використання зелених ідей в урбаністичному плануванні. Такі території стають важливими елементами брендування і демонструють, що місто або регіон може поєднувати комфорт для своїх мешканців із збереженням природних ресурсів.

Екологічні ініціативи можуть також включати сертифікації та нагороди, що підтверджують екологічну відповідальність території. Наприклад, наявність сертифікатів "зеленого міста" або "еко-міста" може слугувати підтвердженням сталого підходу до розвитку та робити територію більш привабливою для міжнародних інвесторів і бізнесів, орієнтованих на сталий розвиток.

Отже, екологічні аспекти брендування територій є потужним інструментом, який допомагає підвищити імідж регіону або міста, залучати нових мешканців і туристів, а також сприяти загальному сталому розвитку в умовах глобальних екологічних викликів.

Територіальний брендинг утворює перевагу для країни, регіону та міста трьома способами: домагаючись доцільності між інформацією, що надходить від регіону та конкретним стратегічним баченням; помічаючи нові таланти у місцевих жителів, щоб підкріпити та створити це бачення; організовуючи сучасні перспективні та економічно ефективні напрями, що дозволяють території отримати більш впливовий і незабутній голос, а також підняти міжнародну популярність [2].

Європейський досвід у формуванні брендів територій є багатим та різноманітним, і він демонструє ефективні стратегії, які можуть бути застосовані в інших країнах. Успішне брендування територій вимагає інтеграції культурних, соціальних, економічних та екологічних факторів, що забезпечує унікальність і привабливість міста чи регіону. Важливою складовою цього процесу є правильне використання культурної спадщини, природних ресурсів та сучасних технологій. У загальному, європейський досвід у формуванні брендів територій показує, що успішне брендування потребує комплексного підходу, що включає як культурні та екологічні аспекти, так і інноваційні технології, участь місцевих громад та сталий розвиток. Це дозволяє не тільки залучити туристів і інвестиції, але й забезпечити стійкий розвиток території в довгостроковій перспективі.

1. *Оголошено рейтинг найкращих у світі міст 2024 року.*  
URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/travel/news/ogolosheno-rejting-najkraschih-u-sviti-mist-2024-roku-ih-otsinyuvali->

2. *Калініченко, С., Сподар, К., Грібнік, А., Холодок, В., & Лагодієнко, В. (2022). Особливості формування брендингу територій. Modeling the Development of the Economic Systems, (3), 87–91.* URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12>.

## **УКРАЇНА ТА ЄС: НОВІ ГОРИЗОНТИ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

На сьогоднішній день існування міжнародного туризму є як однієї з найбільш прибуткових галузей економіки, її неможливо уявити без міжнародної співпраці. Співпраця – це система партнерства на регіональному, державному та міждержавному рівнях. Саме воно забезпечує просування національного туристичного продукту країни на світовий ринок, сприяє залученню його до світового інформаційного простору, набуттю передового досвіду організації туристичної діяльності.

Співпраця між Україною та Європейським Союзом у сфері туризму є важливим елементом євроінтеграційного курсу нашої держави. Туризм не лише сприяє економічному розвитку, але й поглиблює міжкультурний діалог, формує позитивний міжнародний імідж країни та сприяє сталому розвитку регіонів.

На даний період поглиблення безпосереднього партнерства є найперспективнішим в межах членства України у складі ВТО та її керівного органу – Виконавчої Ради, Ради по туризму держав СНД, ОЧЕС, ЦЄІ, участь у діяльності світових і міжнародних структур усіх рівнів: ООН, Ради Європи, ЄС тощо. Співпраця з цими організаціями сприятиме виходу України на міжнародний рівень розвитку туризму. Тому подолання перешкод на шляху співробітництва є важливим кроком для майбутнього туристичної галузі.

Європейський Союз давно розглядає туризм як стратегічно важливу галузь, що сприяє зайнятості, збереженню культурної спадщини та регіональному розвитку. Україна поступово адаптує європейські стандарти управління туристичною сферою. Зокрема, запроваджуються принципи сталого туризму, які передбачають збереження природних ресурсів, культурних пам'яток та розвиток інфраструктури з урахуванням потреб місцевих громад.

Перспективи співпраці у сфері туризму залишаються значними, зокрема в контексті:

1. Розвитку сільського, екологічного та гастрономічного туризму.
2. Інтеграції України до європейських туристичних маршрутів.

3. Просування України як безпечної, цікавої та конкурентоспроможної туристичної країни.

Водночас виклики залишаються. Серед них – потреба в покращенні туристичної інфраструктури, підвищенні рівня сервісу, цифровізації туристичних послуг та адаптації законодавства до європейських норм.

На нашу думку для ефективного розвитку співпраці необхідним є:

– Збільшення обсягу фінансування розвитку галузі на державному та регіональному рівнях.

– Створити сильний виконавчий орган в галузі туризму.

– При розробці законодавчих актів, що стосуються туризму, слід широко використовувати знання і досвід спеціалістів підприємств туристичної сфери.

– Сприяння створенню в Україні різноманітних недержавних громадських туристичних організацій, а саме асоціацій по різних напрямках туристичної діяльності (туроператорів, виставкових організацій, туристичних видань), їх входження у світові об'єднання, міжнародні організації та асоціації різного спрямування.

– Активізація процедури спрощення візового режиму для туристів, що прибувають до України з країн ЄС та інших економічно розвинутих країн..

– Вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації туристичних кадрів України через проходження відповідного навчання і стажування у спеціалізованих закладах освіти.

– Відображення в законі «Про туризм» від 18 листопада 2003 р. №1282-IV формування представницького обличчя України створення наукового центру туризму.

Отже, розвиток співробітництва між Україною та ЄС у сфері туризму – це шлях до поглиблення економічної інтеграції, культурного зближення та стійкого розвитку. Успішна реалізація спільних проєктів і використання європейського досвіду дозволять Україні повною мірою реалізувати свій туристичний потенціал та стати повноправним гравцем на туристичній карті Європи.

1. Закон України «Про туризм» від 18 листопада 2003 р. №1282-IV (розділ VII, ст.35) // *Голос України*.

2. Угода про партнерство і співробітництво між Європейськими Співтовариствами і Україною // *Європейський Союз: політика, економіка, право: Навчальний посібник / За ред. Н.В. Антонюк, М.М. Микієвича. Львів, 2023. с. 447-498.*

3. Інформація про діяльність щодо реалізації державної туристичної політики у сфері міжнародних відносин. <http://www.tourism.gov.ua>.

4. Дубовик Б. Досвід міжнародної співпраці в рамках єврорегіонів. Перспективи України. URL: <http://www.uspishnaukraina.com.ua>.

**Ірина ДАНЧЕВСЬКА**

к.е.н., доцент,

Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С. Гжицького

## **ГАРМОНІЗАЦІЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Процес євроінтеграції України вимагає адаптації національного туристичного ринку до вимог та стандартів Європейського Союзу. Однією з ключових умов інтеграції є забезпечення відповідної якості туристичних послуг, що відповідає європейським нормам. Гармонізація стандартів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських туристичних підприємств на міжнародному ринку.

В ЄС функціонує система добровільних стандартів EN (European Norms), які розробляються та затверджуються Європейським комітетом зі стандартизації (CEN), а також CENELEC (електротехнічні стандарти) та ETSI (телекомунікації). Вони охоплюють широке коло сфер, зокрема й туризм, де сприяють підвищенню якості, безпеки та сумісності послуг у країнах Європейського Союзу та Європейської економічної зони.

Дишкантюк О., виділяє основні виклики євроінтеграції:

1. Фінансові бар'єри. Високі витрати на адаптацію інфраструктури до міжнародних стандартів. Обмежені можливості державного фінансування для підтримки модернізації.

2. Низький рівень кваліфікації. Відсутність систематичного навчання персоналу щодо стандартів ЄС.

3. Інституційні обмеження. Недостатня координація між органами влади та бізнесом для ефективного впровадження стандартів [1, с. 114].

У 2021–2024 роках низку EN-стандартів було адаптовано до українських умов як ДСТУ. Але, і надалі, існує потреба у перегляді національних стандартів ДСТУ та їх синхронізації з ISO та EN у сфері туризму.

При цьому, важливими аспектами гармонізації мають бути:

- професійна підготовка кадрів;
- сертифікація туристичних послуг;
- стандарти обслуговування в готелях, ресторанах, на туристичних маршрутах;
- цифровізація та прозорість процедур бронювання, оцінки якості.

Прикладом успішної адаптації до європейських умов була участь українських підприємств у програмі COSME та реалізація транскордонних проєктів за підтримки ЄС. Дана програма значно посилила туристичний бізнес у Європі, створила сталі мережі співпраці та надала практичні механізми фінансування і розвитку. Для України вона відкрила вікно можливостей для адаптації до європейських підходів і інтеграції в єдиний ринок туристичних послуг.

Можна зробити висновок, що гармонізація стандартів якості туристичних послуг є невід'ємною частиною процесу євроінтеграції. Вона вимагає системного підходу, нормативної бази, підтримки на державному рівні та активної участі бізнесу. Це відкриває нові перспективи для розвитку туризму як конкурентоспроможної галузі економіки України, а саме: підвищення рівня довіри до українського туристичного продукту, відкриття нових ринків та створення умов для сталого розвитку галузі.

1. Дишкантюк О. В. *Інституційна гармонізація та міжнародні стандарти в розвитку індустрії гостинності. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 4 (97), 2024. С. 112-121.*

2. *Підтримка малого та середнього бізнесу в рамках програми COSME/Офіс з просування експорту України. Київ, 2019. 24 с.*

**Вікторія ЗОЛОТУХІНА**  
СММ спеціаліст

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Ресторанна індустрія, як одна з найбільш динамічних та конкурентоспроможних сфер економіки, відіграє ключову роль у формуванні туристичної привабливості країн та задоволенні потреб споживачів у сфері гастрономії. У даному контексті ефективне управління персоналом стає не лише стратегічним, а й практичним викликом для бізнесу, адже саме люди забезпечують якість обслуговування, яка на пряму впливає на лояльність клієнтів та фінансові результати підприємства. У міжнародному масштабі особливості управління персоналом у ресторанному господарстві набувають надзвичайної складності через різноманітність культурних контекстів, законодавчих вимог та соціальних норм, що вимагають адаптації підходів до мотивації, навчання та розвитку працівників.

Глобалізація сприяє поширенню мереж ресторанів за межами країн походження, що зумовлює необхідність синтезу загальноприйнятих стандартів управління з урахуванням локальних особливостей. Наприклад, лідерство, комунікаційні стратегії чи системи оплати праці можуть значно відрізнятися залежно від регіону. Крім того, висока оборотність кадрів, сезонні коливання попиту та вимоги до стабільної якості послуг роблять ресторани особливо уразливими до недоліків у кадровій політиці. Це зумовлює нагальність вивчення передового досвіду, зокрема методів залучення талантів, корпоративного навчання через цифрові платформи, використання гейміфікації для підвищення мотивації працівників, а також інструментів аналітики даних для оптимізації графіків роботи та оцінки продуктивності [1].

Польща, як країна з розвинутою туристичною індустрією має багаторічний досвід у кадровому менеджменті, який поєднує європейські стандарти з національними особливостями. У контексті управління персоналом у закладах ресторанного господарства Польща демонструє ефективні практики, які заслуговують уваги, особливо для країн, що прагнуть модернізувати дану сферу. Один із ключових елементів польського підходу – це інтеграція професійної освіти та практичної підготовки працівників. В Польщі функціонує добре налагоджена система професійного навчання, яка забезпечує ресторанну індустрію кваліфікованими кадрами. Середні спеціальні навчальні заклади, такі як технікуми харчової

промисловості чи готельно-ресторанного бізнесу, тісно співпрацюють із ресторанами, пропонуючи студентам стажування та можливості працевлаштування [4]. Це дозволяє формувати кадровий потенціал, який вже на етапі навчання ознайомлюється з реаліями галузі, стандартами обслуговування та корпоративною культурою. Крім того, державна підтримка молодих фахівців через програми типу «Pracodawca Przyszłości» (Роботодавець майбутнього) стимулює підприємства до навчання нових працівників, компенсуючи частину витрат на їхню адаптацію [2].

Власне ще однією рисою польського менеджменту є акцент на баланс між професійними та особистими потребами співробітників. У ресторанному бізнесі, де робочий день часто припадає на вечірні та вихідні години, польські власники даних закладів активно впроваджують гнучкі графіки, можливості для дистанційної роботи (наприклад, у відділах маркетингу чи управління), а також системи внутрішньої мотивації, які враховують психологічний комфорт персоналу. Так, у великих мережах, таких як «Pieogarnia», практикують «систему доброго дня», коли кожен співробітник отримує міні-бонус за позитивний настрій та ініціативу в роботі. Це не лише знижує рівень стресу в колективі, а й підвищує лояльність до компанії. Також окремої уваги потребують культурні особливості: у польському середовищі важливим є відчуття поваги та справедливості, тому керівники ресторанів часто застосовують прозорі системи оцінки продуктивності, де результати роботи працівника залежать не лише від кількості виконаних завдань, а й від якості взаємодії з колегами та клієнтами [4].

Особливу увагу в Польщі приділяють соціальній підтримці персоналу. Велика кількість ресторанів пропонує додаткове медичне страхування, компенсацію витрат на харчування під час зміни, а також програми підтримки працівників з дітьми, що відповідає традиційним цінностям польського суспільства. У малих закладах часто практикують «родинний стиль» менеджменту, де керівник особисто підтримує зв'язок із кожним співробітником, що підвищує командний дух. Разом із тим, у великих містах, як Варшава чи Краків, зростає роль профспілок, які виступають захисниками прав працівників у сфері оплати праці, умов праці та професійного розвитку. Це стимулює власників ресторанів до діалогу з колективом та впровадження більш справедливої політики на підприємстві.

Ресторанна індустрія США, яка об'єднує понад 1 мільйона закладів та забезпечує роботою більше 15 мільйонів людей, є однією з найбільших та найбільш динамічних у світі. В умовах високої конкуренції, сезонних коливань попиту та специфічних викликів, таких як висока оборотність кадрів (у середньому 70–80% на рік), американські ресторани розробили унікальні підходи до управління персоналом, які поєднують технологічні інновації, гнучкі соціальні політики та акцент на професійному розвитку. Одним із ключових елементів управління персоналом у США є інтеграція освіти та практичної підготовки. Американські заклади ресторанного господарства активно співпрацюють із профільними навчальними закладами, такими як Culinary Institute of America чи Інститут готельного менеджменту при Корнельському університеті. Програми цих установ охоплюють не лише технічні навички (приготування страв, сервіс), а й управлінські компетенції, включаючи кадрову політику, маркетинг та фінансовий аналіз.

Технологічні рішення також відіграють вирішальну роль у кадровому менеджменті. Американські ресторани масово використовують HR-програми, такі як Toast чи HotSchedules, для автоматизації процесів найму, планування графіків роботи та оцінки продуктивності. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту аналізують дані про відвідуваність закладу, щоб оптимізувати кількість працівників на зміну, що зменшує витрати та підвищує ефективність. Гейміфікація також набула популярності: новачки виконують ігрові завдання для вивчення меню чи правил сервісу, отримуючи бали та призи. Такий підхід не лише спрощує адаптацію, а й підвищує мотивацію команди [3].

Система матеріальних стимулів у США має унікальні риси, зокрема залежність від чаєвих. Для офіціантів, барменів та інших контактних посад чаєві можуть становити до 60–70% загального доходу, що впливає на їхню поведінку та рівень обслуговування. Однак це



створює нерівність між фронт-офісом та кухнею, де чаєві не передбачені. Для вирішення цього питання деякі заклади впроваджують «спільні чаєві», коли частка доходу від чаєвих розподіляється між усіма співробітниками. Крім того, великі мережі, як Starbucks чи Chipotle, пропонують додаткові бонуси за результати роботи команди, акції компанії або програми оплати вищої освіти для працівників. Це власне сприяє лояльності та зменшує оборотність кадрів.

Отже, ресторанна індустрія, як глобальна та висококонкурентна сфера економіки, потребує адаптації кадрового менеджменту до культурних, соціальних та технологічних реалій. Досвід Польщі та США щодо управління персоналом у закладах ресторанного господарства демонструє ефективні практики, які можуть слугувати прикладом для інших країн. Так, у Польщі акцент на інтеграцію професійної освіти з практичною підготовкою через технікуми та державні програми сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу, тоді як гнучкі графіки, внутрішні системи мотивації та соціальна підтримка співробітників зменшують оборотність персоналу та підвищують лояльність. США, у свою чергу, розвивають технологічно орієнтовані методи управління: використання AI для оптимізації графіків, гейміфікацію в навчанні та інноваційні системи матеріального стимулювання, включаючи спільні чаєві та бонуси за командні результати. Обидві моделі поєднують стратегічне бачення з практичною реалізацією, однак вимагають постійної адаптації до змінних умов ринку. Для досягнення стабільного розвитку ресторанного бізнесу важливо синтезувати європейський фокус на соціальну відповідальність з американським технологічним прогресом, забезпечуючи баланс між ефективністю, мотивацією персоналу та якістю обслуговування. Це дозволить не лише зменшити виклики, пов'язані з високою оборотністю кадрів, а й зміцнити конкурентоспроможність індустрії в умовах глобальної конкуренції.

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб.* Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

2. Линенко А.В., Душин Б.О. *Технології розробки управлінських рішень в об'єднаннях підприємств. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. м. Умань, 18 листопада 2021 р.* Умань : Візаві, 2021. С. 229-234.

3. Рахно Ю. В., Линенко А. В. *Можливості впровадження сучасних цифрових рішень управління персоналом торговельних мереж України. Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19 : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 20 жовт. 2023 р.* Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С. 107-111.

4. *Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова та ін.* Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня «Мадрид», 2020. 335 с.

**Юрій ІВАНЦЬКИЙ**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЗБУТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗАСОБАМИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ**

В умовах динамічних змін економічного середовища та зростаючої конкуренції сільськогосподарські підприємства України потребують пошуку нових каналів збуту продукції. Одним із перспективних напрямів є використання туристичної інфраструктури для реалізації сільськогосподарських товарів. Особливої актуальності це набуває у зв'язку з популяризацією агротуризму, гастрономічних маршрутів та локального споживання продукції.

Сьогодні як ніколи виникає нагальне питання переорієнтації сільського господарства з суто виробничої сфери на інші сфери підприємницької діяльності. Інноваційний розвиток сільських територій та підвищення їх конкурентоспроможності на сучасній технологічній основі вимагають пошуку нових підходів до організації всієї системи соціально-економічних відносин на селі [1, с. 45].

Розвиток збутової діяльності в аграрному секторі України потребує нових підходів до організації каналів реалізації продукції, особливо в умовах зниження купівельної спроможності населення та ускладненого доступу до зовнішніх ринків. Одним із перспективних напрямів диверсифікації збуту є використання туристичної інфраструктури для продажу продукції безпосередньо кінцевому споживачеві. Такий підхід, що поєднує елементи агротуризму, гастрономічного туризму, участі у фестивалях і ярмарках, має потенціал стати важливою складовою збутової політики сільськогосподарських підприємств.

Визначальними перспективами розвитку зазначеної галузі в Україні є наступні: зростання туристичного потенціалу країни; узгоджена взаємодія державних та приватних структур; збільшення доступності туристичних послуг для всього населення, незалежно від віку, статті, доходу; підвищення екологічної свідомості населення шляхом проведення еколого-просвітницької діяльності; сприяння формуванню відповідної сфери послуг в регіонах; створення нових туристичних маршрутів; виробництво та поширення місцевої колоритної продукції; поновлення етнічних традицій та звичаїв населення країни; забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу в сільській та приміській місцевостях; створення робочих місць для місцевого та сільського населення регіонів завдяки розвитку сільського зеленого туризму [2, с. 60].

Слід зауважити, що населення і економіка єдині: людські потреби викликають появу нових виробництв та послуг, а останні впливають на людей. Оскільки людина є основним творцем суспільного багатства, то чисельність населення, кваліфікація його працездатної частини є чинником, який обумовлює регіональний розвиток [3, с. 51].

У країнах Європейського Союзу розвиток агротуризму активно підтримується державними програмами. Наприклад, в Італії та Франції фермери не лише вирощують продукцію, а й продають її безпосередньо туристам, які відвідують господарства, дегустують продукцію та беруть участь у місцевих гастрономічних заходах. Це сприяє прямому збуту без посередників, створенню доданої вартості та підвищенню впізнаваності регіонального бренду. В Україні подібна практика розвивається переважно стихійно і не має достатньої державної підтримки. При цьому дослідження підтверджують, що туристичний потік у сільські регіони створює умови для розширення каналів збуту сільськогосподарської продукції, особливо з урахуванням зростаючого попиту на органічні, локальні та крафтові продукти.

В Україні, попри наявність значного аграрного потенціалу, такі практики лише починають формуватися. Туристичні маршрути в регіонах із розвиненим сільським господарством (Закарпаття, Прикарпаття, Поділля) можуть стати ефективною платформою для реалізації сільськогосподарської продукції, особливо органічної, локальної або крафтової.

Основними бар'єрами, які стримують розвиток збуту через туристичні канали, є: відсутність сталих логістичних рішень у сільських громадах; слабка інтеграція аграрного бізнесу з туристичними ініціативами; нестача державних програм підтримки кооперації між виробниками та представниками туристичної інфраструктури; низький рівень маркетингової культури серед малих фермерських господарств.

Для формування ефективної системи збуту сільськогосподарської продукції через туристичну інфраструктуру доцільно:

1. Інституціоналізувати кооперацію між сільськогосподарськими виробниками, рестораторами, гідами, органами місцевого самоврядування.
2. Розробити гастрономічні туристичні маршрути із залученням локальних виробників.

3. Сприяти формуванню брендів локальної продукції через інструменти географічної ідентифікації.

4. Розширити участь аграріїв у місцевих та регіональних фестивалях, ярмарках, еко-ярмарках.

5. Включити підтримку агротуризму в державні та регіональні стратегії розвитку сільських територій.

Таким чином, туристична інфраструктура може і має бути використана як канал збуту для сільськогосподарських підприємств, особливо у післявоєнний період, коли важливо підтримати економіку регіонів. Інтеграція аграрного виробництва та туризму сприятиме підвищенню доходів сільських громад, створенню доданої вартості та формуванню нової моделі сільського розвитку. Українська практика, з урахуванням європейського досвіду, потребує системного підходу, законодавчої підтримки та міжгалузевої співпраці.

1. Борщевський В.В., Васильців Т.Г. *Стратегічні пріоритети та механізми інноваційного розвитку сільських територій Західного регіону України: монографія*. Львів : Аверс, 2014. 176 с.

2. Бойко В. О. *Сільський зелений туризм в Україні: проблеми та перспективи*. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 58–65. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.22.58

3. Герасименко В.Г., Нездоймінов С.Г. *Організація підприємницької діяльності в агротуризмі : Навчальний посібник*. Одеса: ПАЛЬМІРА, 2011. 176 с.

**Світлана КОВАЛЬ**

асистент,

**Юлія ЗІНЧУК**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **МУЗЕЇ ПІД ВІДКРИТИМ НЕБОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ: КЕЙСИ СКАНДИНАВІЇ ТА УКРАЇНИ**

Розвиток культурного туризму у XXI столітті вимагає нових підходів до збереження та популяризації історико-культурної спадщини. Одним із ефективних засобів є музеї під відкритим небом, які дозволяють зануритися в атмосферу традиційного життя певного регіону. Такий формат не лише сприяє збереженню матеріальної культури, а й активізує інтерес туристів до нематеріальних елементів спадщини – ремесел, обрядів, гастрономії [1].

Скандинавські країни, зокрема Швеція, мають давні традиції розвитку музеїв просто неба. Найвідомішим прикладом є шведський Скансен у Стокгольмі, заснований у 1891 році Артуром Хазеліусом [4]. Він став не лише першим музеєм під відкритим небом у світі, а й прикладом інтеграції музейної справи з національною ідентичністю та просвітництвом [2]. Сучасні скандинавські скансени активно впроваджують цифрові технології (аудіогіди, AR-екскурсії), інтерактивні майстер-класи, фестивалі традицій, що сприяє формуванню сталого туризму та залученню молодіжної аудиторії [3].

В Україні подібні музеї також мають глибокі корені, проте активний розвиток відбувається з другої половини XX століття. Серед найвідоміших прикладів – Національний музей народної архітектури та побуту України в Пирогові, Музей народної архітектури та побуту у Львові «Шевченківський гай», Мамаєва Слобода в Києві. Вони відтворюють архітектурне обличчя різних історико-етнографічних регіонів України, поєднуючи експозицію з культурно-розважальними заходами.

На відміну від скандинавських скансенів, українські музеї рідше використовують цифрові технології та менш активно залучають туристів до інтерактивної взаємодії. Водночас, завдяки автентичності експозицій, широкому спектру традиційних свят, ярмарків,

дегустацій локальної кухні, українські музеї мають великий потенціал для приваблення як внутрішніх, так і іноземних туристів.

Порівняльний аналіз дозволяє виокремити спільні риси: обидві моделі спрямовані на збереження культурної ідентичності, підвищення туристичної привабливості регіонів та розвиток культурної освіти. Проте скандинавський досвід демонструє вищу інтеграцію таких музеїв у туристичну інфраструктуру та активне застосування інновацій [3]. Для України важливо звернути увагу на ці аспекти, адже саме модернізація форм подачі традицій може стати рушієм сталого культурного туризму.

Таким чином, музеї під відкритим небом є не лише інструментом збереження історико-культурної спадщини, а й ефективним механізмом просування туристичних маршрутів. Вивчення скандинавського досвіду та його адаптація в українських умовах може значно посилити привабливість національного культурного продукту на міжнародному рівні.

1. *Authentic Ukraine. Музеї під відкритим небом.* URL: <https://authenticukraine.com.ua/open-air-museums>.

2. Hooper-Greenhill, E. *Museums and the Shaping of Knowledge*. London: Routledge, 1992. URL: <https://archive.org/details/museumsshapingof0000hoop/page/n5/mode/2up>.

3. *Association of European Open Air Museums.* URL: <https://theaeom.org>.

4. *Skansen. The World's Oldest Open-Air Museum.* URL: <https://skansen.se/en>.

**Наталія КОЗУБОВА**

к.е.н., доцент,

**Вікторія ЗОЛУХІНА**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Ресторанна індустрія, як одна з найбільш динамічних та конкурентоспроможних сфер економіки, відіграє ключову роль у формуванні туристичної привабливості країн та задоволенні потреб споживачів у сфері гастрономії. У міжнародному масштабі особливості управління персоналом у ресторанному господарстві набувають надзвичайної складності через різноманітність культурних контекстів, законодавчих вимог та соціальних норм, що вимагають адаптації підходів до мотивації, навчання та розвитку працівників.

Глобалізація сприяє поширенню мереж ресторанів за межами країн походження, що зумовлює необхідність синтезу загальноприйнятих стандартів управління з урахуванням локальних особливостей. Наприклад, лідерство, комунікаційні стратегії чи системи оплати праці можуть значно відрізнитися залежно від регіону. Крім того, висока оборотність кадрів, сезонні коливання попиту та вимоги до стабільної якості послуг роблять ресторани особливо уразливими до недоліків у кадровій політиці. Це зумовлює нагальність вивчення передового досвіду, зокрема методів залучення талантів, корпоративного навчання через цифрові платформи, використання гейміфікації для підвищення мотивації працівників, а також інструментів аналітики даних для оптимізації графіків роботи та оцінки продуктивності [1].

Польща, як країна з розвинутою туристичною індустрією має багаторічний досвід у кадровому менеджменті, який поєднує європейські стандарти з національними особливостями. У контексті управління персоналом у закладах ресторанного господарства Польща демонструє ефективні практики, які заслуговують уваги, особливо для країн, що прагнуть модернізувати дану сферу. Один із ключових елементів польського підходу – це інтеграція професійної освіти та практичної підготовки працівників. В Польщі функціонує добре налагоджена система професійного навчання, яка забезпечує ресторанну індустрію

кваліфікованими кадрами. Середні спеціальні навчальні заклади, такі як технікуми харчової промисловості чи готельно-ресторанного бізнесу, тісно співпрацюють із ресторанами, пропонуючи студентам стажування та можливості працевлаштування [4]. Це дозволяє формувати кадровий потенціал, який вже на етапі навчання ознайомлюється з реаліями галузі, стандартами обслуговування та корпоративною культурою. Крім того, державна підтримка молодих фахівців через програми типу «Pracodawca Przyszłości» (Роботодавець майбутнього) стимулює підприємства до навчання нових працівників, компенсуючи частину витрат на їхню адаптацію [2].

Власне ще однією рисою польського менеджменту є акцент на баланс між професійними та особистими потребами співробітників. У ресторанному бізнесі, де робочий день часто припадає на вечірні та вихідні години, польські власники даних закладів активно впроваджують гнучкі графіки, можливості для дистанційної роботи (наприклад, у відділах маркетингу чи управління), а також системи внутрішньої мотивації, які враховують психологічний комфорт персоналу. Так, у великих мережах, таких як «Pierogarnia», практикують «систему доброго дня», коли кожен співробітник отримує міні-бонус за позитивний настрій та ініціативу в роботі. Це не лише знижує рівень стресу в колективі, а й підвищує лояльність до компанії. Також окремої уваги потребують культурні особливості: у польському середовищі важливим є відчуття поваги та справедливості, тому керівники ресторанів часто застосовують прозорі системи оцінки продуктивності, де результати роботи працівника залежать не лише від кількості виконаних завдань, а й від якості взаємодії з колегами та клієнтами [4].

Особливу увагу в Польщі приділяють соціальній підтримці персоналу. Велика кількість ресторанів пропонує додаткове медичне страхування, компенсацію витрат на харчування під час зміни, а також програми підтримки працівників з дітьми, що відповідає традиційним цінностям польського суспільства. У малих закладах часто практикують «родинний стиль» менеджменту, де керівник особисто підтримує зв'язок із кожним співробітником, що підвищує командний дух. Разом із тим, у великих містах, як Варшава чи Краків, зростає роль профспілок, які виступають захисниками прав працівників у сфері оплати праці, умов праці та професійного розвитку. Це стимулює власників ресторанів до діалогу з колективом та впровадження більш справедливої політики на підприємстві.

Ресторанна індустрія США, яка об'єднує понад 1 мільйона закладів та забезпечує роботою більше 15 мільйонів людей, є однією з найбільших та найбільш динамічних у світі. В умовах високої конкуренції, сезонних коливань попиту та специфічних викликів, таких як висока оборотність кадрів (у середньому 70–80% на рік), американські ресторани розробили унікальні підходи до управління персоналом, які поєднують технологічні інновації, гнучкі соціальні політики та акцент на професійному розвитку. Одним із ключових елементів управління персоналом у США є інтеграція освіти та практичної підготовки. Американські заклади ресторанного господарства активно співпрацюють із профільними навчальними закладами, такими як Culinary Institute of America чи Інститут готельного менеджменту при Корнельському університеті. Програми цих установ охоплюють не лише технічні навички (приготування страв, сервіс), а й управлінські компетенції, включаючи кадрову політику, маркетинг та фінансовий аналіз.

Технологічні рішення також відіграють вирішальну роль у кадровому менеджменті. Американські ресторани масово використовують HR-програми, такі як Toast чи HotSchedules, для автоматизації процесів найму, планування графіків роботи та оцінки продуктивності. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту аналізують дані про відвідуваність закладу, щоб оптимізувати кількість працівників на зміну, що зменшує витрати та підвищує ефективність. Гейміфікація також набула популярності: новачки виконують ігрові завдання для вивчення меню чи правил сервісу, отримуючи бали та призи. Такий підхід не лише спрощує адаптацію, а й підвищує мотивацію команди [3].

Отже, ресторанна індустрія, як глобальна та висококонкурентна сфера економіки, потребує адаптації кадрового менеджменту до культурних, соціальних та технологічних

реалій. Досвід Польщі та США щодо управління персоналом у закладах ресторанного господарства демонструє ефективні практики, які можуть слугувати прикладом для інших країн. Так, у Польщі акцент на інтеграцію професійної освіти з практичною підготовкою через технікуми та державні програми сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу, тоді як гнучкі графіки, внутрішні системи мотивації та соціальна підтримка співробітників зменшують оборотність персоналу та підвищують лояльність. США, у свою чергу, розвивають технологічно орієнтовані методи управління: використання AI для оптимізації графіків, гейміфікацію в навчанні та інноваційні системи матеріального стимулювання, включаючи спільні чаєві та бонуси за командні результати. Обидві моделі поєднують стратегічне бачення з практичною реалізацією, однак вимагають постійної адаптації до змінних умов ринку. Для досягнення стабільного розвитку ресторанного бізнесу важливо синтезувати європейський фокус на соціальну відповідальність з американським технологічним прогресом, забезпечуючи баланс між ефективністю, мотивацією персоналу та якістю обслуговування. Це дозволить не лише зменшити виклики, пов'язані з високою оборотністю кадрів, а й зміцнити конкурентоспроможність індустрії в умовах глобальної конкуренції.

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб.* Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

2. Линенко А. В., Душин Б. О. *Технології розробки управлінських рішень в об'єднаннях підприємств. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. м. Умань, 18 листопада 2021 р.* Умань : Візаві, 2021. С. 229-234.

3. Рахно Ю. В., Линенко А. В. *Можливості впровадження сучасних цифрових рішень управління персоналом торговельних мереж України. Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19 : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 20 жовт. 2023 р.* Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С. 107-111.

4. *Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова та ін. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня «Мадрид», 2020. 335 с.*

**Ярослав ЛАПЧУК**

к.е.н., доцент,

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

**Микола ДУБ**

аспірант,

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: ЯК ЄС АДАПТУЄТЬСЯ ДО НОВИХ ВИМОГ РИНКУ**

У сучасному світі цифрові технології активно змінюють всі аспекти життя, включаючи сферу туризму. В умовах глобалізації та швидких змін у поведінці споживачів, цифрова трансформація маркетингових комунікацій стає однією з ключових складових розвитку туристичної індустрії. Європейський Союз, як один із основних гравців на світовому туристичному ринку, активно адаптується до нових вимог, що виникають у результаті змін у технологіях, споживацьких уподобаннях та глобальних економічних умовах.

Сьогодні туристи не обмежуються традиційними способами пошуку інформації про подорожі, такими як туристичні агентства або друковані гіді. Вони шукають рекомендації та відгуки в Інтернеті, використовують мобільні додатки для планування поїздок, а також активно взаємодіють із брендами через соціальні мережі. Ці зміни ставлять нові виклики

перед маркетинговими стратегіями у туристичному секторі, особливо в контексті адаптації ЄС до нових вимог ринку.

Основні напрямки цифрової трансформації:

1. Розвиток цифрових платформ для бронювання та планування подорожей. Європейський Союз активно підтримує розвиток цифрових платформ, які дозволяють туристам безпосередньо бронювати авіаквитки, готелі, орендувати автомобілі або навіть планувати маршрути подорожей. Наприклад, такі платформи, як Booking.com, Airbnb, Skyscanner та інші, стали основними інструментами для туристів, що шукають найкращі умови для поїздок. У рамках ЄС активно розвиваються національні ініціативи для підтримки місцевих підприємств, таких як ETC (European Travel Commission), яка допомагає просувати європейські напрямки через цифрові канали. Наприклад, кампанії на основі соціальних медіа, інтерактивні туристичні карти та мобільні додатки для планування поїздок стали важливими елементами маркетингових стратегій.

2. Інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ). Штучний інтелект та алгоритми машинного навчання дають можливість створювати персоналізовані туристичні пропозиції для користувачів. Платформи, що використовують ШІ, можуть адаптувати рекомендації відповідно до історії пошуку користувача, його переваг та інтересів. Це дозволяє значно підвищити ефективність маркетингових кампаній та забезпечити більш індивідуальний підхід до кожного туриста. Приміром, в рамках ЄС, компанії як Musement активно використовують технології штучного інтелекту для надання рекомендацій туристам, враховуючи не лише попередні запити, але й аналізуючи дані про тренди в подорожах і культурні події.

3. Інтерактивний контент і відео-маркетинг. Цифрові технології відкривають нові можливості для створення інтерактивного контенту, який дозволяє залучити аудиторію та створити емоційний зв'язок з брендом. Відео-маркетинг і використання віртуальних турів стали популярними в просуванні туристичних напрямків у ЄС. Приміром, Visit Europe, офіційна туристична кампанія Європейської Комісії, використовує відео-контент, щоб показати красу європейських міст, а також пропонувати інтерактивні елементи для залучення туристів.

4. Соціальні мережі як основний канал маркетингових комунікацій. Соціальні мережі відіграють ключову роль у сучасному маркетингу в туризмі. Вони дозволяють не лише просувати туристичні послуги, а й безпосередньо взаємодіяти з потенційними клієнтами. Великі європейські туристичні компанії активно використовують соціальні мережі для залучення нових клієнтів, надаючи їм можливість задавати питання, ділитися відгуками і навіть брати участь у конкурсах та акціях. Одним із прикладів є кампанія #TravelTomorrow, запущена Європейською Комісією, яка просуває відновлення туризму після пандемії через соціальні мережі, закликаючи людей подорожувати безпечно та відповідально. Завдяки соціальним медіа, ця кампанія отримала широкий відгук і допомогла значно збільшити інтерес до європейських напрямків.

5. Використання даних та аналітики для прогнозування попиту. Великі дані стали важливим інструментом для розуміння споживацьких уподобань і поведінки туристів. Туристичні організації та компанії використовують аналітику для прогнозування сезонних коливань попиту, моніторингу трендів та розробки стратегій, орієнтуючись на найбільш перспективні напрямки. Наприклад, Eurostat, статистичний орган ЄС, надає відкриті дані про потоки туристів, які використовуються не тільки урядами, але й бізнесами для розробки стратегії маркетингу та прогнозування майбутнього попиту на туристичні послуги.

Попри всі переваги, цифровізація туристичного маркетингу в ЄС стикається з рядом викликів. Одним з основних є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки велику кількість інформації обробляють різноманітні онлайн-платформи. Крім того, необхідність в постійному оновленні технологій, адаптації до нових потреб споживачів і конкурентного середовища вимагає значних інвестицій від туристичних компаній.

Цифрова трансформація маркетингових комунікацій у сфері туризму є важливим етапом розвитку цієї індустрії в ЄС. Вона не лише дозволяє більш ефективно комунікувати з туристами, а й створює нові можливості для зростання бізнесу. Платформи для бронювання, інтеграція технологій штучного інтелекту, активне використання соціальних мереж і аналітики – все це є частиною сучасного підходу до просування туристичних послуг на європейському ринку.

Європейський Союз активно адаптується до цих змін, підтримуючи інновації та сприяючи розвитку сталого туризму. Тому важливо, щоб усі учасники ринку – від малих підприємств до великих міжнародних компаній – максимально використовували цифрові можливості для залучення нових клієнтів і покращення користувацького досвіду.

1. Ward, A.F., Marmol, M., Lopez-Lopez, D., Carracedo, P., Juan, A.A. (2023). *Data analytics and artificial intelligence in e-marketing: techniques, best practices and trends. International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 15(3), 147-178. doi:10.1504/IJDATS.2023.133019.

2. Кулиняк І.Я., Конець Г.Р., Горбенко Т.М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16>.

3. Євсейцева О., Люльчак, З., Семенда О., Ярвіс, М., Пономаренко І. Digital-маркетинг як сучасний інструмент просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 1(42). Pp. 361-370. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3723>.

4. Кулиняк І.Я., Головецький Д.І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. Вип. 7, № 2. С. 114-125. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114>.

5. Романюк І.А., Кучеренко С.Ю. Розвиток маркетингових комунікацій та організація рекламних кампаній у туристичних підприємствах. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 55. С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55-70-76>.

**Соломія ОГІНОК**

к.е.н, доцент,

**Василь ГУНЬКА**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ АДАПТАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У сучасних умовах глобальної діджиталізації туристичний бізнес переживає системні зміни, які стосуються усіх аспектів його діяльності – від маркетингу і взаємодії з клієнтами до операційного менеджменту та стратегічного розвитку. Для України, яка прагне інтегруватися у європейський економічний простір, впровадження цифрових технологій у туристичній сфері є не лише можливістю модернізації, а й необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Одним із ключових викликів для українського туристичного бізнесу є недостатній рівень цифрової інфраструктури, особливо у сільських регіонах та малих містах. На відміну від країн Європейського Союзу, де широкоплатформний інтернет охоплює понад 90% населення (European Commission, 2023), в Україні цифровий розрив залишається суттєвим бар'єром для розвитку онлайн-сервісів у туризмі. Це ускладнює впровадження таких інструментів, як



віртуальні тури, мобільні додатки для бронювання та цифрові платформи для організації подорожей.

Європейська практика свідчить, що успішна цифровізація туризму базується на трьох основних чинниках: інноваційних платформах, високому рівні цифрової грамотності персоналу та державній підтримці стартапів у сфері подорожей (OECD, 2021). Наприклад, у Фінляндії та Естонії активно функціонують туристичні мобільні застосунки, які надають персоналізовані рекомендації за допомогою штучного інтелекту, забезпечують інтеграцію туристичних послуг та спрощують планування подорожей (Ivanov & Webster, 2020).

Для України певні ініціативи вже започатковані. Проєкти, такі як «Дія.Подорожі» та цифрова платформа *Visit Ukraine*, демонструють намагання впровадити стандарти «розумного туризму», однак вимагають подальшого вдосконалення інтеграції цифрових рішень, особливо в контексті захисту персональних даних та розвитку хмарних сервісів для туристичних компаній.

Важливим завданням є адаптація українського туристичного бізнесу до змін у поведінці споживачів: сьогодні понад 70% мандрівників планують свої поїздки повністю онлайн (UNWTO, 2022). Крім того, зростає попит на інноваційні продукти, такі як NFT-подорожі, віртуальні туристичні події та інтеграцію доповненої реальності в туристичні маршрути. За даними Digital Tourism Think Tank (2023), найбільш перспективними напрямками цифровізації туризму є персоналізовані пропозиції на базі штучного інтелекту, автоматизація сервісів за допомогою робототехніки та застосування аналітики великих даних для оптимізації туристичних продуктів.

Успішне запозичення європейського досвіду цифрової трансформації вимагає в Україні комплексного підходу: розвитку інфраструктури, підвищення цифрової компетентності фахівців, стимулювання інновацій та створення сприятливого правового середовища для цифрової діяльності туристичних операторів. З урахуванням цих факторів Україна має реальні шанси стати помітним гравцем на світовому туристичному ринку в епоху діджиталізації.

1. Digital Tourism Think Tank. (2023). *Digital Trends in Tourism 2023*. Retrieved from <https://www.thinkdigital.travel>.

2. European Commission. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023*. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu>.

3. OECD. (2021). *Digital Transformation in Tourism: Policy Implications and Actions*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from <https://www.oecd.org/industry/tourism>.

4. UNWTO. (2022). *International Tourism Highlights: Digital Innovation and Sustainability*. United Nations World Tourism Organization. Retrieved from <https://www.unwto.org>.

## **COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND THE EU IN THE FIELD OF TOURISM: STRATEGIC SYNERGIES AND FUTURE PERSPECTIVES**

The tourism sector has long been recognized as a catalyst for economic growth, cultural exchange, and regional development within the European Union. For Ukraine, a country at the crossroads of Eastern and Western Europe, the development of cooperative frameworks in tourism with the EU presents both a significant opportunity and a complex challenge. This abstract explores the evolving relationship between Ukraine and the European Union in the field of tourism, reflecting on current initiatives, institutional alignments, policy convergence, and strategic visions for the future.

Since the signing of the EU-Ukraine Association Agreement in 2014, and the subsequent introduction of the visa-free regime in 2017, tourism cooperation has become increasingly relevant not only in terms of mobility and visitor flows, but also regarding structural integration into European tourism policy frameworks. While empirical data on joint projects remain scattered, secondary sources, including policy reports, academic literature, and official communications, indicate that Ukraine's alignment with European tourism policies has accelerated in recent years [3]. This cooperation is visible in areas such as digitalization, sustainable tourism development [4], heritage preservation, and transnational cultural routes.

Despite geopolitical challenges – including the Russian invasion of Ukraine, ongoing security threats, and regional instability – the EU has reaffirmed its commitment to supporting Ukraine's integration into European tourism networks. This support is reflected in funding mechanisms, capacity-building programs, and joint promotional strategies aimed at rebuilding and rebranding Ukraine's tourism image. EU member states have also contributed bilaterally by hosting Ukrainian tourism professionals, fostering knowledge exchange, and offering technical assistance in tourism planning and recovery.

Tourism cooperation between Ukraine and the EU can be examined through several conceptual lenses. From a geopolitical standpoint, tourism represents a form of soft diplomacy that can reinforce political alliances and public solidarity. From an economic perspective, tourism partnerships can stimulate regional development, attract foreign direct investment, and support small and medium-sized enterprises (SMEs) in border regions. Culturally, tourism enhances people-to-people contact and mutual understanding, contributing to a shared European identity that transcends political borders.

Philosophically, the cooperation raises questions about the role of tourism in post-conflict societies. Can tourism serve as a tool for reconciliation, resilience, and recovery? If so, how should the EU and Ukraine design their cooperative strategies to ensure that tourism development does not merely restore the status quo, but contributes to more inclusive and sustainable futures? These questions are increasingly urgent as Ukraine prepares for post-war reconstruction and considers long-term alignment with the EU, including future membership [1].

In practice, challenges remain. Ukraine faces significant obstacles in rebuilding its tourism infrastructure, ensuring the safety of travelers, and countering negative perceptions in foreign markets [5]. At the same time, EU tourism policy is evolving, with greater emphasis on climate action, digital transformation, and inclusive governance – areas where Ukraine will need continued support to align and innovate. A key area of future cooperation lies in the development of transboundary tourism corridors (e.g. the Carpathian region), thematic cultural routes (e.g. Jewish heritage, WWII remembrance), and sustainable rural tourism initiatives in western Ukraine, which have shown resilience despite the war [2].

In conclusion, while the road to full tourism integration with the EU is long and uncertain, strategic cooperation offers a pathway for Ukraine to modernize its tourism sector, participate in

European value chains, and strengthen its international visibility. For the EU, supporting Ukraine's tourism development is not only an act of solidarity but an investment in regional stability, economic cohesion, and cultural enrichment. A coordinated, future-oriented, and ethically grounded approach will be essential for transforming today's crisis into tomorrow's opportunity.

1. Hryhorchuk, D. (2023). *Tourism In Ukraine in the War Conditions: The European Integration Aspect. Economics, Finance and Management Review* (2):130-136.

2. Karmacsi, Z. and Sass, E. (2022): *Wine and Bograch, or the Appearance of Languages in the Linguistic Landscape of Transcarpathian Gastronomic Festivals. Linguistic Bulletin* 33:69-84.

3. Kovalchuk Y., Furman I., Humenyuk H. and Kucher A. (2020): *Potential and Opportunities for Development of Tourism in Ukraine. Journal of Environmental Management and Tourism* 11(1):194-201.

4. Panchenko, T., Sukach, M. and Golub, A. (2018): *Sustainable Tourism Development in Ukraine. Transfer of Innovative Technologies* 1(2):3-20.

5. Sass, E. (2020): *The Impact of Eastern Ukrainian Armed Conflict on Tourism in Ukraine. GeoJournal of Tourism and Geosites* 13(30):880-888.

**Карина ТАРАСЮК**

студентка,

Науковий керівник – к.е.н., доцент **Соломія ОГІНОК**,  
Національного університету «Львівська політехніка»

## **УКРАЇНСЬКИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ЄВРОПІ**

У сучасних умовах євроінтеграції України туризм набуває нового стратегічного значення. Україна, маючи багату культурну спадщину, природні ресурси та вигідне географічне положення, здатна сформувати конкурентоспроможний туристичний продукт для європейського ринку. Проте на шляху досягнення цього є низка бар'єрів, а саме, проблеми з логістикою, втрата інфраструктури, пошкодження культурних пам'яток, високий рівень небезпеки для туристів. Постає необхідність перегляду ролі туризму як інструменту економічного потенціалу, експорту вражень та партнерських відносин з країнами ЄС, з урахуванням підтримки з боку міжнародних програм.

Проаналізувати потенціал українського туризму як інструменту експортного зростання в контексті євроінтеграції, визначити основні виклики, які стримують його розвиток, та обґрунтувати напрями адаптації європейського досвіду для подолання бар'єрів і розбудови конкурентоспроможного туристичного продукту, орієнтованого на ринки ЄС.

Туризм в Україні до початку повномасштабного вторгнення позиціонувався як конкурентний на ринку ЄС, залучав іноземну валюту на український ринок, створював робочі місця, складав значний внесок ВВП, залучав іноземні інвестиції. До пандемії коронавірусу й повномасштабного вторгнення, туристична сфера складала 2,3 % ВВП України й давала близько 375 тис. робочих місць (без врахування мультиплікативного ефекту у сферах транспорту, торгівлі та закладах харчування) [1]. На жаль, низка несприятливих економічних ситуацій з початку 2019 року призвела до значного скорочення даних показників, а у лютому 2024 року взагалі знизилась до рівня мінімуму. Уже зараз відомо, що на 2023 рік туристичних підприємств поменшало на 36% порівняно з 2021 роком [1]. Відомо, що станом на вересень 2022 року завдана шкода сфері туризму становить \$2,2 млрд, включаючи зруйновані об'єкти культури, релігійні споруди та інше [2].

Попри ці виклики, туризм в Україні все ще має перспективу бути потенційно потужним сектором економіки, здатним не лише відновлюватись, а й масштабуватись та стати експортним інструментом для залучення європейських туристів. Така можливість базується на декількох важливих передумовах.

Перш за все, після підписання гарантійної угоди в рамках програми Ukraine Facility, яка дозволить протягом 2024-2027 років інвестувати 50 млрд євро у проекти відновлення та реконструкції в Україні, українські туристичні місця почнуть бути привабливими для власне європейських інвесторів [3]. Сам факт участі європейських інвесторів у цій програмі підвищує їхню зацікавленість у безпосередньому знайомстві з локаціями, що мають туристичний або бізнес-потенціал. Бізнес-візити, участь у форумах, презентації регіональних стратегій відбудови – усе це створює підґрунтя для майбутніх туристичних кластерів.

Одним із ключових викликів для туристичної галузі в умовах післявоєнного відновлення є руйнування транспортної інфраструктури. Проте безліч європейських грантів є націлені на відбудову регіональної інфраструктури, розвиток малого і середнього бізнесу та стимулювання інновацій. Ці кошти відкривають нові можливості для реконструкції туристичних об'єктів, покращення логістики, цифровізації сервісів та запуску сучасних бізнес-моделей у сфері туризму. Більшість європейських програм післявоєнного відновлення України передбачають відбудову критичної інфраструктури – доріг, мостів, вокзалів, логістичних хабів, що є основою для розвитку туризму та збільшення туристичної привабливості, а це створює умови для зростання туристичного експорту.

Більше того, на даному етапі український туризм розглядається не лише як сфера обслуговування, а як експортний сектор – продавець унікального українського досвіду, історичної спадщини, гастрономії, природи та приклад героїчного спротиву. Післявоєнна Україна, що демонструє стійкість, відкритість і прагнення до європейських стандартів, може викликати додаткову зацікавленість серед іноземних туристів. Ще одним новим для України туристичним напрямком можуть стати Маршрути пам'яті. Для відновлення туристичної галузі України потрібно враховувати досвід інших країн, які також пережили кризові ситуації, зокрема військові конфлікти. Дані маршрути є у багатьох державах ЄС, які постраждали внаслідок Другої світової війни. Для України створення даного проєкту приверне увагу міжнародної спільноти та сприяє поширенню знань про історію України. До маршруту включають локації, які мають історичну значущість, меморіали, присвячені загибим, а також місця, пов'язані з документальними свідченнями, такими як архіви та спогади. Цей проєкт може стати важливим кроком у збереженні історичної пам'яті та розвитку туристичної інфраструктури країни [4].

Отже, на сучасному етапі український туризм, попри значний руйнівний вплив повномасштабної війни, зберігає потенціал стати інструментом експортного зростання, особливо в контексті євроінтеграції. Однак нинішній стан галузі характеризується серйозними проблемами: руйнування транспортної інфраструктури, зменшення кількості туристичних підприємств, втрата культурних об'єктів та високі ризики безпеки для іноземних відвідувачів. Попри це, участь України у програмах післявоєнної реконструкції, таких як Ukraine Facility, створює передумови для поступового відновлення інфраструктури та впровадження нових бізнес-моделей. Розгляд туризму як експортної галузі дозволяє формувати підхід до нього як до довгострокової інвестиції, що здатна зменшувати торговельний дефіцит та підвищувати валютні надходження.

1. Відновлення туризму і туризм для відновлення • *Ukrainer. Ukrainer*. URL: <https://www.ukrainer.net/turyzm-vidnovlennia/>

2. Сембрат О.В. Сучасний стан туризму та післявоєнна перспектива розвитку туристичної сфери в Україні : Кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2024. 86 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/54320/1/Сембрат%20О.pdf>.

3. План для реалізації Ukraine Facility. *Ukraine Facility*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua>.

4. Україна створить єдиний маршрут пам'яті для туристів та міжнародної спільноти. *Humanitarian Media Hub*. URL: <https://hnh.news/9648/ukrayina-stvoryt-yedynij-marshrut-pamyati-dlya-turystiv-ta-mizhnarodnoyi-spilnoty>.

**СЕКЦІЯ 4.**  
**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ**  
**ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ**

**Alexander ADAMOVSKY**  
PhD in Environmental Economics,  
**Yaroslav KULAYETS**  
PhD Student,  
Lviv Polytechnic National University

**BASIC CATEGORIES OF MODERN SUSTAINABLE TOURISM**

An essential role in the development of the concept of sustainable tourism has been played by international organizations such as the United Nations World Tourism Organization (UNWTO) [1; 2] and the United Nations Environment Program (UNEP) [3]. According to the UNWTO, sustainable tourism is now defined as fully considering current and future economic, social, and environmental impacts, meeting visitors' needs, the industry, the environment, and host communities [4].

Today, sustainable tourism is considered through the following main categories:

- an environmental category that focuses on conserving natural resources and minimizing the negative impact of tourism on the environment. Includes the rational use of water, land, and energy resources, effective waste management, reduction of greenhouse gas emissions, and protection of biodiversity. The environmental component of sustainable tourism contributes to the restoration of natural ecosystems and the creation of conditions for their long-term preservation, which is the basis for the sustainable development of tourist regions;
- the social category of sustainable tourism covers preserving cultural heritage and involving local communities in tourism processes. It implies respect for local traditions, culture, and lifestyles, which contributes to maintaining the identity of regions. Involving local communities in the planning and implementation of tourism projects not only strengthens social cohesion but also contributes to the development of infrastructure and improving the population's quality of life;
- the economic category of sustainable tourism is focused on supporting local businesses, creating new jobs, and ensuring long-term financial sustainability. It focuses on the equitable distribution of tourism revenues among all participants, including local communities. Supporting small and medium-sized enterprises, developing local initiatives, and promoting local products and services are essential components of the economic sustainability of tourist regions;
- the innovative category of sustainable tourism involves implementing the latest technologies that contribute to effective resource management, optimizing tourist flows, and improving the tourist experience. Using digital platforms, e-government systems, Big Data, and energy-efficient technologies helps reduce the negative impact of tourism on the environment and increase regional competitiveness. Digitalization and innovation allow the harmonization of tourism activities with the principles of sustainable development.

The interrelationship of the main categories of sustainable tourism forms the basis for the effective management of tourism activities aimed at achieving a balance between development and resource conservation. These categories are closely interconnected: the environmental category ensures the sustainability of natural resources, the social one supports community involvement, the economic one guarantees profitability, and the innovative one introduces the latest technologies to increase efficiency. An analysis of these relationships allows us to determine how the different aspects interact with each other and what limitations may arise in their implementation.

Cross-category interaction is a key element of sustainable tourism development, as it ensures a harmonious combination of environmental, social, economic, and innovative aspects. Integration of sustainable development strategies involves the development of national and regional programs

that consider the interrelationship of all categories. This allows the creation of a balanced tourism management model aimed at meeting modern society's needs without harming the environment and future generations. Such programs contribute to the efficient use of resources, the protection of local culture and traditions, and increasing the competitiveness of tourist regions at the international level.

Partnerships between government agencies, businesses, local communities, and international organizations are essential to achieving these goals. Such cooperation provides resources and expert support for implementing sustainable development programs. At the same time, implementing monitoring and evaluation systems allows for analyzing the impact of tourism on various areas, identifying problems, and timely adjusting strategies. Monitoring environmental, social, economic, and innovation indicators enables one to respond promptly to challenges, contributing to effective tourism management and maintaining sustainability.

In general, improving the interaction between the categories of sustainable tourism and solving existing problems is possible only under the conditions of an integrated approach. Targeted actions to introduce new technologies, support local communities, preserve the environment, and develop economic potential will contribute to the harmonious development of tourism, which will meet modern challenges and the needs of future generations.

Sustainable tourism development depends on the harmonious interaction of environmental, social, economic, and innovative categories. Their interrelation creates the basis for achieving long-term sustainability, but in practice, it faces many problems, such as resource degradation, uneven distribution of income, or low innovative activity. Understanding these limitations and considering the interrelationships allows for more effective management of tourism development, directing it to meet the current and future needs of society and the environment.

The categorical essence of sustainable tourism is revealed through the interrelation of its main components: environmental, which ensures the conservation of resources; social, which contributes to the involvement of local communities and the preservation of cultural heritage; economic, which supports the long-term financial sustainability of regions; and innovative, which stimulates the use of new technologies to improve management efficiency. Thus, sustainable tourism can be defined as a modern model of tourism development that considers the needs of both current and future generations, ensuring a balanced approach to resources and creating additional opportunities for the development of society.

1. World Tourism Organization (UNWTO). Official website. Retrieved from <https://www.unwto.org> [in English].

2. Solovii, I. P., Adamovskyi, A. M., & Burda, Yu. A. (2023). *Sertyfikatsiya staloho turyzmu: perevahy ta nedoliky* [Sustainable Tourism Certification: Advantages and Disadvantages]. *Ekonomichnyi prostir - Economic Space*, 185, 110-114 [in Ukrainian].

3. United Nations Environment Programme (UNEP). (2023). Official website. Retrieved from <https://www.unep.org/about-un-environment> [in English].

4. World Tourism Organization (UNWTO). (2005). *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214> [in English].

**Катерина АНТОНЮК**

д-р філос. з екон., доцент,

**Анастасія ГЕВАК**

здобувач вищої освіти 3 курсу, ОС «бакалавр»,

Вінницький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

## **ГАСТРОНОМІЧНІ ТРАДИЦІЇ ЕТНОГРАФІЧНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Україна – держава з глибокими культурними традиціями, яка відома не лише своїми чарівними краєвидами та щирою гостинністю, а й багатством смакових відтінків, що охоплюють усі регіони країни. Кулінарна спадщина кожного українського краю вирізняється своєю унікальністю, що є результатом поєднання історичних подій, географічного положення та культурного впливу на формування національної гастрономії [2].

Харчування є важливою частиною щоденного життя українців і залишається одним із найстабільніших елементів традиційної побутової культури, попри постійні зміни її окремих складових. До культури харчування входять не лише страви й продукти, а й звичаї, етикет за столом, режим прийому їжі, гастрономічні вподобання та заборони. Ще з часів Київської Русі в Україні утвердилася греко-римська модель харчування з перевагою рослинної їжі, що відрізнялася від м'ясоорієнтованої середньовічної європейської кухні. Проте аж до XVIII століття важливе місце в українському харчуванні займали також м'ясні та рибні страви, що дозволяло дотримуватись балансу. Починаючи з XVII століття, під впливом російської колоніальної системи й природних умов, основою раціону стали переважно рослинні продукти. Лише в новітній період харчова модель повернулася до збалансованого поєднання рослинної, м'ясної та молочної їжі [3].

Період перебування України в складі московської імперії справив негативний вплив на формування національної кухні. Протягом тривалого часу вищі соціальні прошарки вважали престижним мати французьких кухарів, що призвело до занепаду традиційної кулінарної спадщини – багато автентичних рецептів було забуто або змінено. В результаті модифікацій страв знижувалась їх якість, адже українська кухня відзначається складною рецептурою і технологією приготування, що значно відрізняє її від кухонь інших народів [3].

Однією з ключових особливостей української кулінарної техніки є багатоступенева теплова обробка продуктів – попереднє обсмажування або варіння з подальшим тушкуванням чи запіканням. Це дозволяє максимально зберегти смакові якості страв і надає їм соковитості. Широко поширеними є страви з начинками та елементами шпигування, як-от крученики, завиванці, фаршировані овочі чи м'ясо, що поєднує смакову глибину та харчову цінність. Зокрема, комбіновані страви з м'яса й овочів (наприклад, голубці, крученики по-волинськи, шпигована яловичина з буряками) є прикладом високої кулінарної майстерності [2].

Українська кухня славиться різноманіттям і багатством смаків. До найбільш відомих страв належать борщ, пампушки, галушки, паляниці, грибна юшка, бануш, вареники, ковбаси, фруктові напої та страви з меду. Деякі з них мають багатовікову історію – наприклад, борщ, який має коріння ще з доби Трипільської культури (5–6 тис. років тому), коли на території сучасної України вирощували пшеницю, ячмінь і просо.

Кожен регіон України має свої кулінарні особливості, що сформувались під впливом історичних подій і локальних традицій. Захід України вирізняється м'ясними делікатесами та сирами, південь – рибними й морепродуктами, північ – використанням грибів і лісових ягід. Це регіональне розмаїття збагачує національну гастрономічну палітру.

Історичні контакти з іншими країнами також сприяли розширенню асортименту продуктів в українській кухні. З Азії в XI–XII століттях завезли гречку, з якої почали виготовляти борошно, крупи та численні страви – гречаники, галушки, каші. Козаки завозили до України шовковицю та кавуни. Через Європу з Америки на українські землі

потрапили кукурудза, гарбузи, квасоля, стручковий перець. Кукурудза, яка спочатку з'явилася на Херсонщині, згодом поширилася південними регіонами, ставши основою багатьох страв: мамалига, куліш, гуцульська бабка, лемішка тощо. Розширення асортименту овочів сприяло появі нових страв – гарбузових каш, тушкованого гарбуза, страв із перцю, селери та квасолі [2].

Завдяки сприятливим агрокліматичним умовам, Україна як аграрна країна має змогу вирощувати широкий спектр овочів і фруктів, які активно використовуються в кулінарії. Кожен регіон вносить власні традиції та рецепти, формуючи унікальну кухню з характерним місцевим колоритом.

У сучасних умовах глобалізації та уніфікації харчування особливо важливо зберігати і популяризувати національні кулінарні традиції. Українська кухня, що стала частиною світової культурної спадщини, заслуговує на особливу увагу та шану [3].

1. *Історія розвитку Української кухні.* URL: [http://mamon982009.blogspot.com/2013/05/blog-post\\_7.html?m=1](http://mamon982009.blogspot.com/2013/05/blog-post_7.html?m=1) (дата звернення 27.04.2025).

2. *Кулінарні особливості різних регіонів України – відкрийте смаки кожного куточка країни*-URL: <https://fact-news.com.ua/kulinarни-osoblivosti-riznix-regioniv-ukraini-vidkrijte-smaki-kozhnogo-kutochka-kraini/> (дата звернення 26.04.2025).

3. *Культура харчування українців*-URL: <https://kyivregiontours.gov.ua/blog/kultura-harcuvannya-ukrainciv> (дата звернення 27.04.2025).

4. *Щепанкевич В.Л., Бодак М.П. Становлення та особливості національної кухні* Становлення та особливості національної кухні. Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 7 грудня 2017 р.). Львів: Растр-7, 2017. С. 229-230.

**Ірина БОХОНКО**

к.е.н., доцент,

**Віталій БЕБКЕВИЧ**

студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОМОЦІЇ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ: КЕЙСИ З УКРАЇНИ ТА ЄС**

В умовах цифровізації суспільства зростає значення інноваційних інструментів у збереженні, популяризації та комерціалізації історико-культурної спадщини. Особливої актуальності ці процеси набувають у контексті розвитку культурного туризму, що сприяє економічному зростанню регіонів, збереженню культурної ідентичності та активізації громад. У країнах Європейського Союзу цифрові технології активно застосовуються для промоції спадщини: створення віртуальних турів, інтерактивних мобільних застосунків, цифрових архівів, платформ для краудсорсингу. Україна поступово запроваджує подібні практики, проте з огляду на війну, потребує посилення цифрових ініціатив задля збереження та просування своєї культурної спадщини [1; 2].

Одним із успішних європейських прикладів є платформа Europeana, яка забезпечує доступ до понад 50 мільйонів цифрових об'єктів з музеїв, архівів та бібліотек ЄС. Цей ресурс слугує не лише для досліджень, а й для освітніх та туристичних цілей [3]. Іншим прикладом є проєкт Smart Heritage Cities у Франції, де цифрові технології використовуються для моніторингу стану об'єктів спадщини та розробки віртуальних маршрутів [4].

В Україні також реалізовано низку ініціатив. Зокрема, платформа Ukraine. Heritage від Українського культурного фонду представляє 3D-моделі об'єктів спадщини, що були пошкоджені під час війни [5]. У Львові створено мобільний застосунок Lviv Interactive, який дозволяє користувачам здійснювати цифрові екскурсії містом [6]. Ці приклади свідчать про



потенціал цифрових рішень у збереженні національної ідентичності та розширенні туристичної привабливості.

Проте залишається низка викликів: відсутність належного фінансування, кадрового потенціалу в регіонах, цифрового доступу у сільській місцевості. Для подолання цих бар'єрів важливо активізувати міжнародне співробітництво, залучати молодь до створення цифрового контенту, а також посилювати інтеграцію до європейських платформ з промоції культурної спадщини.

Слід зазначити, що цифрові технології є не лише засобом трансляції минулого, а й інструментом творення нових наративів, які формують сучасну культурну політику. Для України надзвичайно важливо розвивати цей напрям у синергії з європейськими практиками та залучати мультидисциплінарні команди до реалізації цифрових культурних проєктів.

1. Бурда Н. М. *Цифровізація культури в Україні: стан, проблеми, перспективи. Економіка та держава.* 2021. № 3. С. 45-48.

2. Романюк І. І. *Цифрові технології у сфері культурного туризму: європейський вектор. Туристичний вісник.* 2022. № 4. С. 12-16.

3. *Europeana.* URL: <https://www.europeana.eu>.

4. *Smart Heritage Cities project.* URL: <https://www.smart-heritage-cities.eu>.

5. *Ukrainian Cultural Heritage under Threat – Ukraine. Heritage.* URL: <https://heritage.in.ua/>

6. *Центр міської історії Центрально-Східної Європи. Lviv Interactive.* URL: <https://www.lvivcenter.org/en/umid>.

**Ліля БУБЛИК**

к.е.н., доцент,

**Мирослава ГАБА**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ПРОГНОЗНЕ ЗНАЧЕННЯ ДОХОДІВ ФРАНЦІЇ ВІД КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ У 2025-2030 РОКАХ**

Франція – це не лише країна вишуканої кухні, моди та романтичної атмосфери, а й справжній центр культурного багатства Європи. Її численні історичні пам'ятки, всесвітньо відомі музеї, фестивалі, архітектура та літературна спадщина щороку приваблюють мільйони туристів з усього світу. У цьому контексті культурний туризм відіграє не лише символічну, а й стратегічно важливу роль для національної економіки.

Доходи, отримані від відвідування культурних об'єктів, заходів і супутньої інфраструктури, становлять суттєву частину загального туристичного прибутку Франції, забезпечуючи надходження до бюджету, створення робочих місць та стимулювання розвитку регіонів. У період після пандемії цей сектор демонструє стійке зростання, що свідчить про зростаючий попит на автентичні культурні враження. За допомогою табл. 1 розглянемо перелік держав з найвищим зростанням доходів від туризму у 2024 році.

У 2024 році Франція зафіксувала значне зростання доходів від туризму – на 27% порівняно з попереднім роком. Найбільший внесок у це зростання зробив саме культурний туризм. Відвідуваність таких знакових об'єктів, як Лувр, Версаль, Мон-Сен-Мішель і замки Луари, стрімко зросла.

Франція, країна з найбільш насиченими в світі монастирями, соборами, фортецями і різноманітними музеями, палацами. І це все майже не зазнало руйнувань. У списку об'єктів світової спадщини ЮНЕСКО у Франції налічується 35 найменувань [2].

Взявши до уваги загально доступні дані про основні показники прибутковості культурного туризму Франції, а саме, те що країна щороку приймає орієнтовно 90 млн

туристів, і 60% з них беруть участь у культурному туризмі, а це приблизно 54 млн туристів в рік. І витрати одного культурного туриста у Франції складають 700-1,200 євро за 4-5 днів перебування, та відповідно середнє значення затрат складає 950 євро, орієнтовний середньорічний дохід від культурного туризму складатиме:  $54 \text{ млн} * 950 = 51,300 \text{ млн. євро}$ .

Таблиця 1

Перелік держав з найвищим зростанням доходів від туризму у 2024 році

| Країна    | Зростання доходів | Коментар / Спостереження                                 |
|-----------|-------------------|----------------------------------------------------------|
| Японія    | +59%              | Найвище зростання; активне повернення азійського туризму |
| Туреччина | +41%              | Пожвавлення регіонального туризму, вигідні ціни          |
| Іспанія   | +36%              | Стабільний попит на узбережжя та культурні маршрути      |
| Франція   | +27%              | Двозначне зростання завдяки розвитку культурного туризму |

Джерело: складено автором на основі [1]

Це орієнтовна оцінка, яка не враховує COVID-обмеження або останні коливання в курсі валют. У 2023 році рівень туризму у Франції практично відновився до допандемічного. Цей дохід включає прямі витрати (вхідні квитки, готелі, ресторани), але не охоплює непрямі доходи (робочі місця, податки, інфраструктура тощо).

За допомогою табл. 2 розглянемо прогноз доходу Франції від культурного туризму у період 2025-2030 років.

Таблиця 2

Прогноз доходу Франції від культурного туризму у 2025-2030 роках

| Рік  | Кількість культурних туристів | Середні витрати | Загальний дохід (євро) |
|------|-------------------------------|-----------------|------------------------|
| 2025 | 57 млн                        | €1,050          | 59.85 млрд             |
| 2026 | 59 млн                        | €1,100          | 64.9 млрд              |
| 2027 | 61 млн                        | €1,120          | 68.3 млрд              |
| 2028 | 63 млн                        | €1,170          | 73.7 млрд              |
| 2029 | 64 млн                        | €1,210          | 77.4 млрд              |
| 2030 | 66 млн                        | €1,250          | 82.5 млрд              |

До 2030 року Франція може отримувати понад 80 євро мільярдів щорічно тільки від культурного туризму. Це стане значним внеском у ВВП країни та розвиток регіонів, де зосереджені історичні пам'ятки.

У 2025 році Франція переживатиме повернення до стабільності після остаточного подолання наслідків пандемії. Кількість туристів знову перевищуватиме доковідний рівень, а культурні фестивалі, такі як Nuit Blanche у Парижі та театральний фестиваль в Авіньйоні, стають справжніми магнітами для мандрівників.

У 2026 році культурний туризм зазнає цифрової трансформації. Віртуальні екскурсії, засновані на VR-технологіях, з'являються у Луврі, Версалі та інших музеях, доповнюючи традиційні форми відвідування. Франція активно інвестуватиме в модернізацію культурної інфраструктури – відкриваються нові музеї, відновлюються історичні пам'ятки, розширюються мультимедійні можливості.

Наступного року, у 2027-му, зростає популярність екотуризму. Туристи дедалі частіше поєднують культурні маршрути з природними: мандрують через виноградники, замки, ландшафтні парки, часто на велосипедах. У 2028 році на перший план вийдуть глобальні виклики, зокрема зміни клімату. Через аномальну спеку влітку туристичні сезони зміщуються: більше мандрівок планується на весну та осінь. Одночасно зростає значення внутрішніх культурних локацій – театрів, концертних залів, музеїв, літературних турів – indoor-культура стає особливо актуальною.

У 2029 році нове покоління туристів – що формує інший запит: вони прагнуть не просто відвідати місце, а прожити історію. Зростає попит на інтерактивні формати, доповнену реальність та гейміфіковані екскурсії.

До 2030 року культурний туризм у Франції стане частиною національної стратегії як важливий інструмент м'якої сили. Активно розвиватиметься регіональний туризм і нові маршрути охоплюють Лангедок, Корсику та баскійські території. Доходи від культурного туризму імовірно перевищать 82 мільярди євро на рік – рекордний показник в історії країни.

1. Як пройшов туристичний 2024 рік? URL: <https://visitworld.today/uk/blog/1895/how-was-the-tourist-year-2023-mindblowing-statistics#pokazniki-turizmu-za-regionami>.

2. Новий етап-збереження культурної спадщини і розвиток сільського зеленого туризму у Франції. Туризм сільський, зелений. 2005. № 4. С. 4-29.

**Ольга ГІРНА**  
к.е.н., доцент,  
**Роман ІВАНИЦЬКИЙ**  
аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ РИНКУ**

Цифрова трансформація туристичного бізнесу зумовлює потребу в сучасних інструментах управління клієнтськими відносинами. У відповідь на високий рівень конкуренції туристичні компанії активно впроваджують CRM-системи (Customer Relationship Management systems). CRM-система – це не лише програмне забезпечення, але й стратегія, спрямована на побудову довготривалих взаємовигідних відносин з клієнтами. Завдяки CRM компанії отримують цілісне уявлення про своїх клієнтів, що дозволяє підвищити якість обслуговування та персоналізувати туристичні послуги.

Серед основних викликів туристичного бізнесу в сучасних умовах доцільно виокремити наступні [1]:

1. *Підвищення рівня конкуренції та розвиток онлайн-бронювань.* Суттєве зростання популярності онлайн-сервісів для самостійного бронювання туристичних послуг спричинило загострення конкуренції між класичними туристичними агентствами та цифровими платформами. У цьому контексті CRM-системи відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності агентств завдяки автоматизації операційної діяльності, прискоренню обробки запитів клієнтів та забезпеченню безперебійної багатоканальної комунікації.

2. *Зміна очікувань споживачів і персоналізація обслуговування.* Сучасні туристи очікують індивідуального підходу та високого рівня адаптації послуг до власних уподобань. CRM-системи дають змогу зберігати та аналізувати дані про попередні подорожі, специфічні інтереси клієнтів та їхні поведінкові моделі. Це дозволяє туристичним компаніям: підтримувати повну історію контактів і поїздок кожного клієнта; формувати релевантні пропозиції на основі уподобань; надсилати індивідуалізовані знижки та інформаційні повідомлення; здійснювати ефективне управління процесом бронювання в одному середовищі.

3. *Управління великим обсягом транзакцій і інформаційних потоків.* Щоденна діяльність туристичних агентств супроводжується обробкою значних обсягів запитів, фінансових операцій та супровідної документації. CRM-рішення дозволяють оптимізувати управління такими потоками, мінімізуючи ризики втрати даних або виникнення помилок у процесі обслуговування клієнтів. Інтеграція CRM із платіжними системами, сервісами бронювання та електронною поштою забезпечує оперативність і надійність інформаційної взаємодії.

4. *Нестабільність ринкового середовища та глобальні кризи.* Світові потрясіння, зокрема пандемія COVID-19, а також сезонні коливання попиту та економічна

нестабільність, чинять серйозний вплив на туристичний бізнес. У таких умовах CRM-системи сприяють адаптації підприємств завдяки: аналітиці ринкових змін і прогнозуванню споживчого попиту; контролю за динамікою витрат і прибутків у режимі реального часу; ефективній комунікації з клієнтами в умовах форс-мажорних ситуацій (скасування рейсів, зміни програм подорожей тощо).

У контексті трансформації туристичної галузі CRM-системи виступають інструментом підвищення ефективності, адаптивності та клієнтоорієнтованості туристичних агентств, які забезпечують автоматизацію ключових бізнес-процесів, персоналізацію обслуговування та інтеграцію з цифровою інфраструктурою бронювання й оплат. Однією з ключових переваг CRM-рішень для туристичних агентств є автоматизація процесів прийому та обробки клієнтських звернень. Системи дозволяють у режимі реального часу перевіряти наявність авіаквитків, готельних номерів та інших послуг, а також генерувати супровідні документи. Завдяки накопиченню і систематизації даних про клієнтів CRM-системи надають можливість здійснювати детальну сегментацію клієнтської бази за такими параметрами, як тип подорожі, бюджет, уподобання щодо напрямків, частота звернень тощо. Сучасні CRM-рішення для туристичних агентств підтримують інтеграцію з агрегаторами турів, авіакомпаніями, готельними платформами та платіжними системами, це дає можливість централізовано керувати бронюваннями, спрощує проведення фінансових операцій і знижує навантаження на персонал завдяки автоматизації рутинних процесів. CRM-системи надають менеджерам інструменти для ефективного управління персоналом: призначення завдань, контроль за виконанням, дотримання термінів та оцінювання результатів, що сприяє підвищенню продуктивності команди, прозорості бізнес-процесів та кращому управлінню навантаженням [2].

Під час вибору CRM-платформи для туристичного бізнесу доцільно враховувати такі ключові параметри [3]: 1) функціональність: наявність модулів для бронювання, ведення клієнтської бази, обробки платежів; 2) інтеграційні можливості: підтримка підключення до систем бронювання готелів, авіаліній, туроператорів та сервісів онлайн-оплат; 3) персоналізація: можливість адаптації інтерфейсу та процесів до специфіки конкретної агенції; 4) зручність: інтуїтивна структура інтерфейсу та зручність у користуванні; 5) аналітичні інструменти: наявність звітності, дашбордів, індикаторів ефективності продажів та роботи персоналу.

На ринку представлено широкий спектр готових CRM-рішень, що відрізняються за функціональністю, вартістю та рівнем адаптації до потреб туристичних компаній. Нижче наведено характеристику найпоширеніших систем. *CRM Tour* надає можливість швидкого доступу до клієнтських даних, інтегрується з телефонією, містить набір шаблонів документів та механізми автоматизації операцій, має потужні засоби обліку доходів компанії, що полегшує фінансове планування. *Iterios Travel Agent (ITA)* функціонал включає сегментацію клієнтської бази, відстеження статусів замовлень, інструменти для підбору турів та налаштування персоналізованих воронки продажів, орієнтована на підтримку роботи менеджера в повному циклі обслуговування туриста. *MAG.Travel* – комплексна система, яка поєднує функції розсилки, онлайн-оплат, генерації та друку документів, фінансового контролю та маркетингової аналітики, підходить для агенцій, що прагнуть інтегрувати управлінські, фінансові та маркетингові процеси в єдиному середовищі [4].

Таким чином, CRM-системи для туристичного бізнесу виступають не лише інструментом автоматизації, а й стратегічним засобом адаптації до динамічного ринку. Їхнє впровадження дозволяє суттєво покращити якість обслуговування, посилити контроль за бізнес-процесами та забезпечити стабільне зростання прибутковості. Успішний вибір і адаптація CRM є критично важливими для тих туристичних агентств, що прагнуть утримати конкурентні позиції в умовах цифрової економіки.

1. У сучасному світі туристичний бізнес та CRM - це нерозривно пов'язані поняття. URL: [https://ye.ua/syspilstvo/73570\\_Perevagi\\_CRM\\_dlya\\_turistichnih\\_agenciy\\_v\\_umovah\\_suchasnih\\_viklikiv.html](https://ye.ua/syspilstvo/73570_Perevagi_CRM_dlya_turistichnih_agenciy_v_umovah_suchasnih_viklikiv.html) (дата звернення 15.04.2025).

2. Як підвищити ефективність турагентства за допомогою CRM? URL: <https://fainemisto.vinnica.ua/yak-pidvishiti-efektivnist-turagentstva-za-dopomogoyu-crm>.

3. CRMs for Travel & Tourism. URL: <https://smallbizcrm.com/industries/best-crms-for-travel-agencies-tourism> (дата звернення 10.04.2025).

4. CRM для туристичної агенції. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/crm-dlya-turagentstva> (дата звернення 30.04.2025).

**Тарас ГРИНЧУК**

студент,

**Сергій ТРУБЧАНИНОВ**

к.і.н., доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

### **«КРАЇНА ЗАМКІВ І ФОРТЕЦЬ»: УСПІШНИЙ KEYС ПРОМОЦІЇ ЗАМКОВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Історико-культурна спадщина апріорі сприймається як невід'ємна складова привабливості туристичних напрямків, а замки й фортеці відіграють у цьому особливу роль, поєднуючи архітектурну велич, багатовікові легенди та унікальні можливості для розвитку регіональної ідентичності. Українські туризмознавці сьогодні активно агітують вивчати міжнародний досвід популяризації історико-культурних пам'яток. У зв'язку з цим, на наш погляд, цікавою для фахівців буде рефлексія з приводу успішного кейсу такої промоції.

Невеличке видавництво «Оіюм» з Кам'янця-Подільського, засновником якого був Сергій Трубчанинов, на початку 2000-х позиціонувало себе як видавця наукової та науково-популярної літератури. У його портфоліо також були успішні проекти з видання невеликих путівників українською, польською та англійськими мовами по Кам'янцю-Подільському і його близькій периферії (Хотин, Жванець, Окопи та ін.). На початок туристичного сезону 2007 року побачила світ ілюстрована міні-енциклопедія «Країна замків і фортець», яка містила історичні нариси, фото, схеми, карти, реконструкції різних замків [4]. Хоча у виданні було використано світлини 11 авторів, проте близько половини з них належало членам родини засновника, головним чином дружині – Олені Макаровій. Надзвичайна популярність видання, яке охоче купували туристи, навело на думку негайно готувати нове доповнене видання та вийти з ним на більш широкий ринок.

Слід підкреслити, що «Країна замків і фортець» від початку розглядалася автором проекту не лише як науково-популярне видання, воно стало також спробою побудувати нову модель комунікації між пам'яткою, громадою й туристом. В передмові до книги відверто зазначалося, що вона задумувалася як «гідний внесок у справу духовного об'єднання України». На жаль, видавництву не вдалося залучитися державною підтримкою, не зважаючи на те, що віце-прем'єру Миколі Томенкові перше видання книги сподобалося. Проте вдалося використати доволі гнучку модель залучення небюджетних ресурсів. По-перше, партнер видавництва друкарня «Ена» з м. Хмельницького (директор – Олександр Гонтар) погодилася надрукувати наклад у 10 тис. примірників із відтермінуванням платежу. По-друге, було фактично вибудовано неформальну мережу ентузіастів, фотографів, краєзнавців і мандрівників, які погодилися передати авторські права на свої світлини в обмін на певну кількість примірників нової книги. Всього було залучено 25 авторів світлин із 12 міст, що засвідчило зростання спільноти, об'єднаної інтересом до теми.

Нове розширене видання, яке вийшло українською та російською мовами на початок жовтня 2007 р., містило 352 ілюстрації: сучасні світлини, реконструкції та історичні гравюри XVIII–XIX ст. [5; 6]. Таким чином, читач міг не лише побачити існуючі об'єкти, але й

здійснити уявну подорож в часі. Перша п'ятірка фотографів була наступною: Олена Макарова – 70 світлин (20% усіх ілюстрацій), блогерка Ірина «Блека» Пустиннікова з Кам'янця-Подільського – 49 (14%), мандрівник зі Львова Ігор Хома – 47 (13%), Сергій Трубочанінов – 42 (12%), блогер і мандрівник з Києва Андрій Швачко – 31 (8%).

Структура книги дозволила поєднувати історичну верифікацію, візуальну репрезентацію та практичну навігацію для подорожей. Книга структурована як міні-енциклопедія, що охоплює час від античності до Другої світової війни та всі регіони України. Тут знайшли місце не тільки замки і фортеці, але й монастирі, оборонні синагоги, укріплені лінії ХХ ст. та романтичні резиденції.

Окремої уваги заслуговує маршрутизаторська функція книги: вона слугує не просто міні-енциклопедією, а й порадиником для мандрівника. Читач отримав змогу самостійно обрати маршрут, спираючись на картосхеми, посилання на сайти авторів фото та краєзнавців, а також поради з використання топографічних карт. Було запропоновано інтегрований підхід, який поєднує історичну пам'ять, науковий контекст, візуальну естетику й громадську участь.

Український досвід, представлений у книзі «Країна замків і фортець», відрізняється від західноєвропейського підходу не лише умовами реалізації, але й сутністю концепції. Запропонована методика має яскраво виражений соціокультурний компонент: через добровільну участь активістів у збиранні даних, реконструкціях, популяризації маршрутів формується цілісна наративна ідентичність, а не лише туристичний продукт. Незважаючи на обмеженість ресурсів, цей підхід вирізняється інноваційністю рішень: створення маршрутів, віртуальних реконструкцій, відсилання до інтернет-ресурсів забезпечує масштабний ефект.

Світова економічна криза 2008 року боляче вдарила по розвитку туризму в Україні. З фінансових причин проекти на кшталт «Країни замків і фортець» для невеликого видавництва стали неможливими. Проте накопичений досвід дозволив видавництву «Оіюм» проявити себе у підготовці якісних путівників по Поділлі. Окремі з учасників проекту знайшли своє місце в замковому туризмі. Так, І. Пустиннікова є авторкою доволі популярних путівників по замкам Західної Європи, Українським Карпатам та ін. Кандидатка наук з музеєзнавства та пам'яткознавства Олена Жукова, яка була вимушена в 2022 р. покинути рідний Харків після початку рашистської агресії, сьогодні – запрошений дослідник університетів Швеції, відома експертка з управління спадщиною та сталим розвитком.

«Країна замків і фортець» свого часу не лише відкрила світ українських замків для тисяч туристів [3], але й сьогодні активно використовується науковцями та рекомендується авторами наукових, енциклопедичних і науково-популярних праць [1; 2; 7].

1. Замки України // Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Замки\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Замки_України) (дата звернення: 28.04.2025).

2. Ключківський Ю. Замки, палаци та фортеці в Чеській Республіці: історія, законодавство, статус, категоризація, опіка-захист, фінансування // Замки та палаци в туризмі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 28 листопада 2023 р.). Київ : Геопринт, 2023. С. 33-46.

3. Сім чудес України / авт.-упоряд. О. О. Галганова ; наук. ред. В. О. Кононенко ; М-во культури України, Держ. закл. «Нац. парлам. б-ка України». Київ, 2011. 108 с.

4. Трубочанінов С. Країна замків і фортець : іст. нариси, фото, схеми, карти, реконструкції / фото О. Макарова [та ін.]. [Кам'янець-Подільський] : Оіюм, 2007. 48 с.

5. Трубочанінов С. Країна замків і фортець : історичні нариси, фото, картосхеми, реконструкції / вид. 2-ге, доп. і переробл. Кам'янець-Подільський : Оіюм, 2007. 56 с.

6. Трубочанінов С. Страна замков и крепостей : исторические очерки, фото, картосхемы, реконструкции. Каменец-Подольский : Оіюм, 2007. 56 с.

7. Шушківський А. І. Замки України // Енциклопедія Сучасної України / редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ : Ін-т енцикл. дослідж. НАН України, 2010. URL: Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-14850>.

## **ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Туристична галузь є однією з найбільш динамічних і клієнтоорієнтованих сфер економіки, що функціонує в умовах високої конкуренції, сезонності та мінливого ринкового середовища. Управління бізнес-процесами туристичних підприємств відіграє ключову роль у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності, операційної ефективності та здатності адаптуватися до змін. Ефективність управління бізнес-процесами залежить від низки факторів, включаючи технологічну інфраструктуру, організаційну культуру, кваліфікацію персоналу та ринкові умови.

Управління бізнес-процесами передбачає систематичний аналіз, моделювання, оптимізування та моніторинг операційних, управлінських і допоміжних процесів підприємства з метою підвищення їхньої ефективності. У туристичній галузі бізнес-процеси охоплюють бронювання турів, маркетинг, клієнтське обслуговування, логістику та управління фінансами. Як зазначають Підвальний М., Русин-Гриник Р. та Теребух А (2024), що ефективність управління бізнес-процесами залежить від рефлексивного підходу, який враховує зворотний зв'язок від внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Рефлексивний підхід дозволяє адаптувати процеси до змін у ринковому середовищі, таких як сезонні коливання попиту чи нові споживацькі тренди. Традиційні методи управління, орієнтовані на жорстке планування, часто є неефективними в туризмі через їхню низьку гнучкість і неспроможність швидко реагувати на зміни [2].

Ефективність управління бізнес-процесами туристичних підприємств залежить від низки факторів, які можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. До таких факторів належать: технологічна інфраструктура, кваліфікація персоналу, організаційна культура, ринкові умови, клієнтоорієнтованість.

Дослідники Мельниченко С.В. та Єсіпова К.А. зазначають, що оцінювання ефективності бізнес-процесів повинна включати такі показники, як швидкість виконання операцій, рівень клієнтської лояльності і зниження витрат. Ринкові умови, такі як економічні кризи чи зміни в регулюванні, змушують підприємства адаптувати процеси, наприклад, через перехід на онлайн-продажі [1].

Таким чином, успішність управління бізнес-процесами туристичних підприємств залежить від низки факторів. Використання ІТ-інструментів, зокрема CRM-системи, аналітики великих даних і чат-ботів, суттєво сприяють підвищенню швидкості, якості та адаптивності бізнес-процесів у туризмі. Впровадження ІТ-рішень, навчання працівників і застосування рефлексивного підходу забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, зміцнення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Подальше дослідження може стосуватися впливу інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, на розвиток управління бізнес-процесами в туристичній галузі.

*1. Мельниченко С.В., Єсіпова К.А. Оцінка ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2012. Вип. IV (48).*

*2. Підвальний М., Русин-Гриник Р., Теребух А. Фактори впливу на розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Економічний простір. 2024. № 190. С. 82–86.*

## **PROSPECTS AND CHALLENGES OF USING BLOCKCHAIN SOLUTIONS IN THE TOURISM INDUSTRY**

Currently, blockchain besides being the foundation of cryptocurrencies and decentralized finances (DeFi), is also used to power decentralized applications (dApps) in the cloud infrastructure, online gaming, digital identity, trade settlement, electronic voting, property registries, logistics, and more [1, 2]. The value of this technology lies in its ability to guarantee the immutability of previously recorded data without involvement of centralized intermediaries. A particular blockchain-based solution, smart contracts, consists of algorithms that automatically and promptly execute particular actions (e.g. payment transfer) if predefined conditions are met (e.g. proof of delivery of goods) [3].

But in the tourism industry this technology is yet not used widely, even though the travel sector in particular could greatly benefit from blockchain adoption: tourists interact during their journey with a large number of suppliers, and, when crossing borders, need to exchange currencies [4]. To improve their experience, an optimal solution would be a decentralized application, which would enable the user to interact with service providers without intermediaries and fees, while ensuring that both parties would comply with the agreement. A notable example of this concept is the LockTrip platform, where one can book accommodation. Prices here are around 20% lower compared to those on competing booking systems, which charge fees.

The Travalat project promotes a broader range of tourist services. Besides air tickets and accommodation, users can book a broad spectrum of activities: guided tours, museum visits, exhibitions, hiking trips, wine tastings, photo shoots etc. The consumer can be rewarded with native tokens AVA or BTC after completing the trip, which reduces the risks of unused reservations. Both on LockTrip and Travalat it is possible to pay with a wide range of cryptocurrencies, in addition to fiat currencies.

Another promising application of distributed ledger technology in tourism could be secure digital identification without compromising anonymity. Like a crypto wallet, a person could obtain verified digital ID and control which information, with whom and when to share (for example, for age verification). Such digital identity profiles could also include a certificate of trust and reliability, based on the history of previous transactions, for both the tourist and the service provider.

In general, the use of blockchain in the travel industry could help to remove the need for intermediaries without compromising trust, reduce fees, ensure the enforcement of agreements, improve baggage tracking, preserve anonymity, develop loyalty programs and assure the authenticity of user reviews.

Blockchain can also be used to support the preservation and development of cultural tourism locations: to systematize lists of heritage sites, to create their virtual NFT-verified copies, to fund restorations. In the Ukrainian context such a solution could be coupled with anti-corruption efforts. A secure decentralized registry of protected sites would prevent unlawful alterations, and recording all funding and expenditure related to site restorations would ensure proper use of resources.

Still the use of blockchain in tourism faces some challenges. The main one is the technical complexity of such solutions from the user standpoint. Like cryptocurrency usage, it requires a different culture of digital services consumption: users have to be more responsible personally and rely less on centralized institutions, which store data, control access and shape the consumer experience. Even though Bitcoin, cryptocurrencies and blockchain have been the subject of widespread attention for at least eight years (since price hike in 2017), most people still don't know how to use them properly. This includes many crypto investors, who conduct their business on centralized services, effectively negating the main advantages of cryptocurrencies. Such concepts as



cold wallet, public and private keys, gas, seed phrases (and the necessity of securely storing them personally) scare away most people from blockchain usage.

Another challenge for blockchain adoption, a counterintuitive one, is the price surges of cryptocurrencies. These services rely on blockchain networks, and the price of that usage is calculated in respective native tokens. That's why transaction fees can vary from a few cents in calm periods to tens of dollars during booms. So, an application that managed to work smoothly during market stability becomes very expensive, when prices of tokens and network load rapidly increase, at least until the network scales by adding additional mining or validation capacity.

For those reasons many promising blockchain projects in tourism ceased to exist or suspended operation. Most of them didn't manage to survive the 2020-21 boom, which coincided with the severe COVID-19 crisis that impacted the entire travel industry. Among them were CoolCousin, a trustworthy reviews system, the digital platform of the city of Rijeka, Rijeka Marketplace, renting and booking services Beenest and Winding Tree.

Thus, the application of blockchain in tourism is still at an early stage, the potential market is free for new players with innovative solutions. Ukraine, with its highly developed IT-culture and robust software industry, could become a leading country in this sector. This would be facilitated by rich cultural and architectural heritage as well as diverse natural landscapes. In order to avoid fee instability, new applications should be based on Proof-of-Stake (PoS) networks. The PoS consensus mechanism, unlike traditional Proof-of-Work (PoW), relies on validators who stake their funds, rather than computational power of "miners". As a result, such networks are much cheaper to maintain and use. A favorable factor is that Ethereum, the most popular blockchain for dApps, completely replaced PoW with PoS in 2022. Therefore, a renewed wave of entrepreneurial activity in blockchain can be expected soon.

1. Vergne JP. *Decentralized vs. Distributed Organization: Blockchain, Machine Learning and the Future of the Digital Platform. Organization Theory*. 2020. Vol.1, No. 4. P. 1-26.

2. Козут Ю.І. *Технології блокчейн та криптовалюта: ризики та кібербезпека: практичний посібник*. Київ: Консалтингова компанія «СІДІКОН», ВД «Дакор», 2024. 316с.

3. Kutsyk P., Redchenko K., Voronko R. *Management control and modern decentralized technologies. Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol 6, No 4. P. 98-102.

4. Peterson D. *Why The Travel Industry Is Blockchain's Best Bet. Forbes*, 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/davidpetersson/2018/12/19/why-the-travel-industry-is-blockchains-best-bet/> (дата звернення: 29.04.2025).

**Ернест КЕДЕШ**

аспірант,

Науковий керівник – к.е.н., доцент **Юлія ВОЙЦЕХОВСЬКА**

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ**

Цифровізація суттєво трансформує глобальну туристичну індустрію, змінюючи способи взаємодії між туристами, бізнесом і державними інституціями. Сучасні цифрові рішення – такі як системи онлайн-бронювання, мобільні застосунки, віртуальні тури, Big Data, штучний інтелект (AI) та блокчейн – стали не лише інструментами підвищення ефективності, а й засобами створення нових результатів і форм туризму [1].

Цифрові технології дають змогу туроператорам та готельєрам автоматизувати обслуговування клієнтів, персоналізувати пропозиції на основі поведінкової аналітики та в режимі реального часу адаптувати ціни відповідно до попиту [2]. У той же час мандрівники

отримують доступ до розширеної інформації, інтерактивних карт, рекомендацій, AR/VR-технологій, які покращують підготовку до подорожі та сам туристичний досвід [3].

У міжнародній практиці прикладами цифрової трансформації є ініціатива Smart Tourism у Південній Кореї, проєкт Smart Destinations в Іспанії, застосування блокчейн-рішень у сфері авіаперевезень в Сінгапурі. Дані рішення орієнтовані на підвищення якості туристичного сервісу, екологічну сталість та цифрову інклюзію [4].

Попри численні переваги, цифровізація туристичної галузі супроводжується низкою викликів. Серед них – питання кібербезпеки, захисту персональних даних, нерівномірного доступу до інтернету в регіонах, технологічна відсталість малих операторів та недостатня цифрова грамотність окремих категорій туристів [5].

У цьому контексті важливим є розгляд не лише технічних аспектів, а й управлінських підходів до впровадження цифрових технологій у туризмі. Саме на цих проблемах слід зосередити увагу в наступних дослідженнях, зокрема: проаналізувати сучасні цифрові рішення з позиції інноваційного менеджменту, оцінити ефективність цифрових платформ у підвищенні конкурентоспроможності туристичних компаній, а також запропонувати класифікацію цифрових інструментів відповідно до їх функціональної ролі у взаємодії “турист–платформа–постачальник послуг”.

Таким чином, актуальним завданням на сучасному етапі розвитку туристичної галузі є систематизація цифрових трендів, що формуються під впливом глобальної цифрової трансформації економіки. Це передбачає не лише виявлення ключових напрямів цифровізації, а й розроблення практичних рекомендацій щодо їх адаптації до потреб туристичного бізнесу. Сформована на цій основі методологічна та інструментальна база має стати підґрунтям для забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку вітчизняного туризму.

1. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations. In Tussyadiah, I. & Inversini, A. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 553–564). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_40).

2. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>.

3. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2014). A typology of technology-enhanced tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 340–350. <https://doi.org/10.1002/jtr.1958>.

4. Egger, R., & Yu, J. (2022). Data science and interdisciplinarity. In R. Egger (Ed.), *Applied data science in tourism* (pp. 35–49). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-88389-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-88389-8_3).

5. Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2017). Analytics in Smart Tourism Design: Concepts and Methods. In Z. Xiang & D. R. Fesenmaier (Eds.), *Analytics in Smart Tourism Design* (pp. 1–10). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1_1).

## **КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ЯК РЕСУРС СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ**

У наш час з кожним днем зростає цікавість до культурного туризму, як складової сталого розвитку. Все частіше туризм спрямований не лише на рекреацію, а й на пізнання історії, культури, звичаїв та традицій народів. У цьому контексті культурна спадщина є не лише об'єктом збереження, а й важливим ресурсом соціально-економічного зростання.

Сталий туризм- це баланс між потребами туристів, економічною вигодою місцевих громад і захистом природного та культурного середовища. Використання культурної спадщини у цій моделі сприяє не лише підвищенню туристичної привабливості певного регіону, а й розвитку місцевого населеного пункту, і створенням нових робочих місць та зміцненню культурної ідентичності.

Переваги використання культурної спадщини як ресурсу у сфері туризму безсумнівний. Це хороший спосіб залучення туристів, зацікавлених в автентичному досвіді. Туристи дедалі більше прагнуть дізнатися про справжнє життя місцевого населення, брати безпосередню участь у традиційних заходах, спробувати традиційну страви чи придбати вироби місцевих ремісників. Це створює окрему цінність для подорожей та стимулює до збереження традицій, культурних та архітектурних пам'яток, які б могли зникнути.

Також, культурний туризм може стати хорошим джерелом фінансування, для збереження пам'яток та розвитку інфраструктури. Відновлення історичних пам'яток, організація ярмарків, фестивалів чи виставок- усе це не лише зберігає культурну спадщину, а й формує нові можливості для сталого розвитку. Візьмемо до прикладу Львівську область, та безпосередньо саме місто лева. На Львівщині налічується близько 8441 пам'яток культурної спадщини, з яких 3431 пам'ятка архітектури, 3822 пам'ятки історії, 302 пам'ятки монументального мистецтва та 886 пам'яток археології. Також є 8 заповідних зон [1] Ці всі пам'ятки відіграють ключову роль у місцевій економіці. Як повідомляє нас Львівська міська рада, загальна сума надходження від галузі гостинності Львівської МТГ за 2022 рік становить 282 млн грн. [2] Це є хорошою сумою для розвитку міста.

Однак існують і ризики. Занадто великий туристичний потік може призвести до руйнування культурних пам'яток та втрачені автентичності традицій. Саме тому важливою умовою сталого туризму є збереження балансу між економічною вигодою і охороною культурної спадщини. Необхідно застосовувати стратегії управління туризмом, що передбачають участь місцевих громад, використання екологічно чистих технологій, обмежувати кількість відвідувачів у чутливих рекреаційних зонах, а також просвітницьку діяльність у туристів.

Отже, культурна спадщина є невичерпним ресурсом для сталого розвитку туризму. За умови правильного підходу вона може сприяти зростанню економіки, формуванню позитивного іміджу країни, та насамперед, збереження культурної спадщини, ідентичності, та традицій.

1. Кількість пам'яток Львівщини, URL: <https://castles.com.ua/galicia.html>.

2. Офіційний сайт Львівської міської ради, URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/tourism/295240-u-2022-rotsi-nadkhodzhenia-z-haluzi-hostynnosti-lvova-zrosly-na-15protsent>.

## **ІСТОРИЧНА СПАДЩИНА ЯК ОСНОВА БРЕНДИНГУ МІСТ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

У сучасному світі брендинг міст набуває стратегічного значення як інструмент підвищення туристичної привабливості, інвестиційної привабливості та формування позитивного іміджу територій. Особливу роль у цьому процесі відіграє історико-культурна спадщина, яка є унікальним ресурсом для створення автентичного бренду міста.

У контексті розвитку культурного туризму історична спадщина стає ключовим елементом формування унікального іміджу міст. Успішні приклади європейських міст демонструють, що системний підхід до брендингу, побудований на автентичних культурних надбаннях, може істотно підвищити туристичну привабливість території, посилити її впізнаваність на міжнародному рівні та сприяти соціально-економічному розвитку. Враховуючи багату історико-культурну спадщину України, досвід країн Європейського Союзу є надзвичайно цінним для створення ефективних стратегій міського брендингу на національному та регіональному рівнях.

У табл.1 представлено порівняльний аналіз підходів до використання історичної спадщини в брендингу європейських міст, який дозволяє виявити спільні риси, інноваційні інструменти та адаптивні практики, що можуть бути використані в українських реаліях.

Таблиця 1

### Порівняльний аналіз використання історичної спадщини в брендингу європейських міст

| Країна / Місто         | Основні інструменти брендингу                                      | Приклад реалізації                                                           | Результати / Вплив                                                 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Італія / Флоренція     | Візуальний брендинг, музейний туризм, міські легенди               | Акцент на ренесансній спадщині, брендинг через образи Мікеланджело та Медічі | Понад 16 млн туристів щороку; місто — символ культури Європи       |
| Франція / Страсбург    | Інтеграція спадщини в міський простір, культурна дипломатія        | Використання статусу міста ЮНЕСКО, історичного центру як бренду              | Місто стало міжнародною культурною візитівкою Франції              |
| Польща / Краків        | Подієвий маркетинг, інтерактивний підхід, діджиталізація           | Фестиваль єврейської культури, реконструкція середньовічного центру          | Ріст туристичного потоку на 12% щороку після 2015 року             |
| Нідерланди / Амстердам | Креативна інтерпретація спадщини, міський сторітелінг              | Кампанія “I amsterdam” з фокусом на спадщині та сучасному стилі              | Створено один із найвпізнаваніших міських брендів ЄС               |
| Естонія / Таллінн      | Збереження автентичності, цифровий маркетинг, smart city + історія | Середньовічна частина міста як ядро бренду, використання AR-гайдів           | Привабливий туристичний кластер для молоді та digital-користувачів |

Джерело: складено автором на основі [1,2,3,4,5,6]

Проведений аналіз засвідчив, що успішні міста Європи використовують цілісні, добре продумані підходи до поєднання історичної спадщини з сучасними маркетинговими інструментами. Ключовими чинниками ефективного брендингу виступають:

- інтеграція спадщини в міський простір та візуальну ідентичність;
- створення культурних подій і фестивалів як засобу активізації спадщини;
- використання сторітелінгу, цифрових технологій та інноваційних форматів комунікації;

- акцент на автентичність і локальні особливості як основні конкурентні переваги.

Для України адаптація цих підходів можлива за умови активної участі місцевих громад, міжсекторальної співпраці, а також впровадження стратегічного маркетингового планування у сфері культурного туризму. Історична спадщина може і повинна стати основою сильного бренду українських міст – як великих, так і малих – здатного приваблювати туристів, інвесторів і створювати позитивний імідж України у світі.

Україна має потужний потенціал для побудови успішного брендингу міст на основі історичної спадщини. Багатовікова культурна спадщина, численні архітектурні пам'ятки, унікальні локальні традиції та мультикультурне минуле українських регіонів створюють сприятливе підґрунтя для формування автентичного іміджу міст.

Серед перспективних напрямів: розробка локальних брендів міст, які базуються на історичній унікальності – як це вже частково реалізовано у Львові, Кам'янці-Подільському, Чернівцях; інтеграція цифрових технологій у популяризацію спадщини (створення AR/VR-турів, мобільних додатків, інтерактивних карт); підтримка культурних подій, фестивалів та історичних реконструкцій, які перетворюють спадщину на «живу» частину сучасного життя; залучення молоді та креативних індустрій до формування нових підходів до інтерпретації спадщини; міжнародна співпраця з європейськими містами у межах програм транскордонного співробітництва, ініціатив ЮНЕСКО, Creative Europe тощо; розробка національної стратегії брендингу міст, яка міститиме методичні рекомендації, маркетингові інструменти та механізми фінансування на місцевому рівні.

У контексті повоєнної відбудови та посилення міжнародної суб'єктності України, формування сильного культурного образу українських міст є не лише питанням туризму, а й складовою стратегії м'якої сили, репутаційної дипломатії та внутрішньої консолідації.

1. European Commission. *Cultural Heritage as a Strategic Resource for a Sustainable Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 52 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ed7f1e2b-3642-11e4-8c3c-01aa75ed71a1>.

2. Richards G. *Cultural Tourism: A review of recent research and trends*. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2018. Vol. 36. P. 12–21. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>.

3. UNESCO World Heritage Centre. *City branding and heritage*. URL: <https://whc.unesco.org/en/cities>.

4. Hospers G. J. *Place marketing in shrinking Europe: Some geographical notes*. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. 2011. Vol. 102, No. 3. P. 369–375. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2011.00668.x>.

5. Kavaratzis M., Ashworth G. *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. 2005. Vol. 96, No. 5. P. 506–514. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x>.

6. Polish Tourism Organization. *Tourism in Krakow*. URL: <https://www.pot.gov.pl>.

**Наталія КОЗУБОВА**

к.е.н., доцент,

**Антон ВЕРЕЩАГА**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ КАНАЛІВ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ З ТУРИСТАМИ**

Стрімке зростання інноваційних цифрових технологій значно змінило форми та методи ведення бізнесу, зокрема й у сфері туризму. В останні десятиліття технологічний розвиток справив значний вплив на туристичну галузь. Необхідність координації різних суб'єктів туристської діяльності, зокрема туроператорів, надавачів послуг, споживачів турпродукту, призвела до впровадження ІТ-технологій у туристичний сектор, у тому числі розроблення платформи електронної комунікаційної взаємодії.

Цифрова трансформація туристичної сфери дає змогу споживачеві витратити менше зусиль на пошук туристичного продукту, отримати онлайн-консультаційні послуги, оцінити та обрати туристичний напрямок, а також мінімізувати витрати на використання туристичних послуг [1].

З іншого боку, цифровізація підвищує конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг для виробників турпродукту. В умовах жорсткої конкуренції цифровізація забезпечує швидку реакцію на зміни ринку, збільшення прибутку завдяки оптимізації витрат і більш високого показника лояльності клієнтів. Використання цифрових інструментів, орієнтованих на споживачів, зокрема мобільних додатків для подорожей, цифрового персонального помічника, віртуального та доповненого маркетингу або чат-бота є сьогоденні конкурентною перевагою для виробників туристичних послуг.

Туристична екосистема має об'єднувати набір цифрових рішень для просування вітчизняних турпродуктів за допомогою туристичних маркетплейсів, багатомовних сервісів, доповненої реальності, великих даних, штучного інтелекту, чат-ботів та інших передових сервісів. При цьому цифрова трансформація охоплює не тільки інтеграцію нових технологій в індустрію туризму, а й зусилля з максимального використання цифрових можливостей в організаційних процесах, сприяння інноваціям і, зрештою, зміну способу роботи та створення доданої вартості.

Цифрова трансформація туристичної галузі ґрунтується на застосуванні сучасних інформаційних і комунікаційних технологій для поліпшення всіх аспектів виробництва і споживання туристичного продукту, включно з плануванням поїздок, бронюванням, переміщенням, проживанням, а також взаємодією із суб'єктами туристичної галузі. Тенденції розвитку цифрового туризму охоплюють все більшу інтеграцію цифрових технологій, зокрема технології віртуальної реальності, інструментів онлайн-бронювання та планування, персоналізовані рекомендації щодо подорожей за допомогою штучного інтелекту та використання соціальних мереж. Вони важливі для поліпшення вражень від подорожей, роблять планування поїздок зручнішим і більш персоналізованим, а також дають змогу охопити ширшу зацікавлену в придбанні туристичних послуг аудиторію.

Використання нових цифрових технологій забезпечує вдосконалення цифрових каналів і процесів взаємодії з клієнтами, відстеження змін у поведінці й очікуваннях споживачів, вивчення та розроблення нових бізнес-моделей для збереження конкурентоспроможності та отримання нових доходів.

За даними Statista.com [2], у 2017 році 60 % виторгу світового ринку туризму припадало на онлайн-канали продажів, у 2023 році відзначено зростання на 9 %, з об'ємом 521,18 млрд доларів США, у 2027 році, згідно з прогнозами Statista, очікується, що на онлайн-канали продажів припадатиме 74 % виторгу туристичних організацій (рисунок 1).

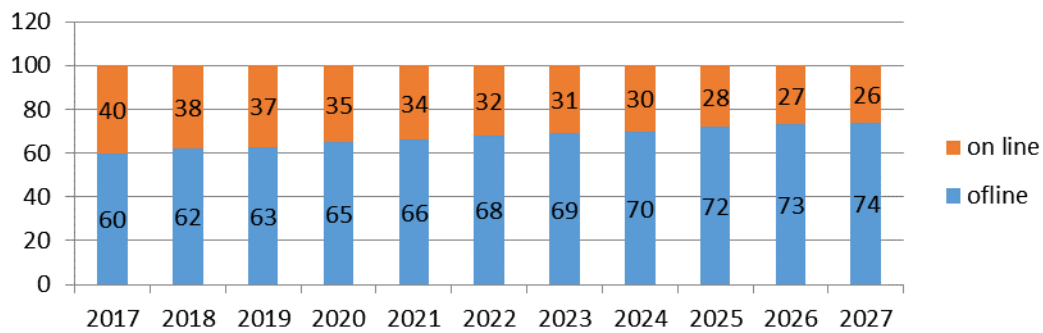


Рис. 1. Структура ринку туризму за каналами продажів [2]

Розвиток технологій в усьому світі призвів до того, що туристичні компанії стали розглядати он-лайн-присутність як необхідність, приділяючи при цьому значну увагу зростанню витрат на цифрову рекламу, створення постійно діючої інформаційної служби, оперативне оновлення наданої інформації, отримання зворотного зв'язку від споживача. В умовах високої конкуренції на ринку, туристичні організації прагнуть привернути увагу потенційних клієнтів за допомогою розширення цифрових каналів збуту, забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами з метою оцінювання якості послуг, виявлення проблем і поліпшення туристичних продуктів.

Однак, споживчий попит на цифрові послуги в туристичному секторі зростає швидкими темпами, пошук в Інтернеті за допомогою мобільного пристрою стає все більш затребуваним. Навички мандрівників проявляються у звичках споживання та базовому використанні пошукових систем, соціальних мереж, потокових платформ, а також штучного інтелекту з метою планування подорожей відповідно до тенденцій зростання світового попиту на цифрові туристичні послуги.

Так, дослідження, проведене statista.com у 2022 році [2], засвідчило, що у 2033 році більш ніж половина мандрівників в усьому світі використовуватимуть застосунки, в яких є все необхідне для планування подорожей (52 % респондентів), тури у віртуальній реальності (50 % респондентів). Аналогічним чином, очікується, що 44 % мандрівників, які взяли участь в опитуванні, покладатимуться на вебсайти порівняння цін і вебсайти онлайн-туристичних агентств. Як інструменти планування поїздок респонденти також відзначили відгуки в соціальних мережах (42 % респондентів), автоматичні пропозиції на основі особистих даних (39 % респондентів) або перевірені відгуки гостей (38 % мандрівників) [2].

Взаємодія з клієнтами через цифрові платформи стає ключовим фактором, підвищення конкурентоспроможності туристичних організацій і підвищення лояльності споживачів. З огляду на значну частину доходів, одержуваних через онлайн-канали, і широке поширення стратегій електронної комерції, туристичним організаціям слід приділяти пріоритетну увагу постійному розширенню своєї цифрової присутності. Інвестиції в зручні для користувача вебсайти, мобільні додатки та платформи електронної комерції можуть підвищити залученість і задоволеність клієнтів, сприяючи сталому зростанню туристичного бізнесу.

1. Андрєєва М.А., Долженко А.Ю. *Цифрова трансформація туристичного бізнесу: основні напрямки і перспективи. Вісник державного університету управління. 2022. № 2. с. 113-120.*

2. Офіційний вебсайт Statista.com. URL: <https://www.statista.com/statistics/1368380/expected-use-travel-planning-tools-worldwide/> (дата звернення: 21.04.2025).

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

Збутова діяльність є центральним елементом системи управління підприємством, що визначає його здатність ефективно реалізовувати продукцію чи послуги на ринку. Балабанова Л.В. вважає, що збутова діяльність являє собою комплекс маркетингових і логістичних заходів, спрямованих на організацію продажів і максимізацію доходу через оптимальне управління каналами дистрибуції [1]. У контексті туризму збутова діяльність охоплює процеси реалізації туристичних продуктів, таких як тури, транспортні та готельні послуги, що вимагає координації маркетингових, логістичних і комунікаційних функцій. Цифровізація трансформує традиційні підходи до збуту, інтегруючи сучасні технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Теоретична сутність цифровізації збутової діяльності полягає в інтеграції інформаційних технологій у процеси планування, організації та контролю продажів. Є.В. Крикавський наголошує, що формування стратегічних каналів дистрибуції є основою конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах цифрової економіки [2]. Цифрові технології, такі як системи управління клієнтськими даними (CRM), автоматизовані платформи бронювання та аналітичні інструменти, дозволяють оптимізувати взаємодію зі споживачами та підвищувати точність прогнозування ринкового попиту. У туризмі цифрова трансформація збутової діяльності сприяє переходу від традиційних моделей, заснованих на фізичних каналах, до гібридних систем, що поєднують офлайн- і онлайн-формати реалізації послуг.

Цифровізація збутової діяльності ґрунтується на теоретичних принципах системного управління, що передбачає інтеграцію всіх елементів збуту: каналів дистрибуції, маркетингових стратегій, логістики та післяпродажного обслуговування. У туризмі канали дистрибуції включають онлайн-платформи, які замінюють традиційні туристичні агенції, забезпечуючи глобальний доступ до споживачів. Маркетингові стратегії в цифровому середовищі орієнтовані на персоналізацію, що базується на аналізованні даних про поведінку клієнтів. Логістика в туризмі вимагає оптимізації через інформаційні системи, які координують бронювання та доставку послуг. Післяпродажне обслуговування, як частина збутової діяльності, сприяє лояльності клієнтів через цифрові канали зворотного зв'язку [3].

Отже, цифровізація збутової діяльності у сфері туризму є практичним феноменом, що трансформує традиційні моделі управління. Вона інтегрує інформаційні технології в процеси планування, дистрибуції та просування туристичних продуктів, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність. Подальші дослідження можуть зосередитися на розробці моделей цифрової адаптації для малих туристичних підприємств, що сприятиме їх інтеграції у глобальний ринок.

1. Балабанова Л.В. *Управління збутовою політикою: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2019. 240 с.

2. Крикавський Є.В., Косар Н.С. *Формування збутової стратегії промислового підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2012. № 748. С. 357–361.

3. Терент'єва Н.В. *Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка.* 2016. № 2.



## **ВНЕСОК РЕВІЗІЙНОГО СОЮЗУ УКРАЇНСЬКИХ КООПЕРАТИВ В РЕАЛІЗАЦІЮ ОСВІТНЬО-КУЛЬТУРНИХ ПРОЕКТІВ: ДО ПИТАННЯ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ МІСЦЕВИХ ГРОМАД**

Глобалізація світового простору, міждержавна міграція населення та урбанізація значною мірою знівелювали у свідомості людей важливість збереження історико-культурної спадщини. Проте, як аргументується в деяких дослідженнях, такі фактори «підживлюють у громадян України відчуття приналежності до певної місцевої громади в Україні, до певного регіону і до держави загалом, а також посилюють відчуття об'єднання з Європою» [1]. Історико-культурна спадщина будь-якого народу презентує його історію та ідентичність, відбиваючи його минулі матеріальні надбання, культурні цінності та традиції. Сучасні реалії протистояння українського народу воєнній агресії викликали той чи той рівень поваги світової громадськості.

У цьому тезисному викладі подається загальна характеристика і наводяться окремі аспекти діяльності Ревізійного союзу українських кооператив (РСУК), який виступав провідною установою (координаційним центром) об'єднання кооперації у Галичині за часів Австро-Угорщини і міжвоєнної Польщі. У 1914р. РСУК об'єднував 609 кооператив, а в 1939-му 3455 кооперативних одиниць. Він був утворений на основі державних законодавчих регламентацій для періодичної перевірки діяльності об'єднаних кооператив Галичини, проте разом з українськими освітніми інституціями та греко-католицькою церквою впливав на тогочасний розвиток місцевої етнічно-національної громади, створюючи реальні можливості для її економічного й соціального розвитку та формування культурно-освітнього потенціалу.

Загальний зміст контрольних процесів (комплексні ревізії) спрямовувався на збереження в чистоті соціально-економічної природи кооперації і значною мірою стосувалися підтвердження величини прибутків (зисків), джерел їх походження й відрахувань від них на культурно-просвітницькі проекти української кооперації. Результати контрольних перевірок і ревізій публічно оприлюднювалися [2]. Можна дотримуватись погляду, що саме добре організована вертикаль контролю і централізоване формування ревізійним союзом коштів дало змогу реалізувати низку різнопланових освітніх, господарських, мистецьких та ін. проектів національної орієнтації. У цьому контексті наведемо висловлювання митрополита А. Шептицького, обраного почесним членом РСУК: «...християнин, а тим більше священник мусить домагатися якомога стислого контролю. Вважати контроль за браком довір'я, а навіть за особисту образу є знаком такої примітивності у справах фінансових та економічних, що мусить бути підозріння, що тим самим прикриваємо нелад і невміння провадити справи».

Вагому роль у системі кооперативної освіти (кооперативного шкільництва) відіграли товариства «Просвіта» і «Рідна школа», які освітні процеси організовували за суттєвої фінансової й організаційної підтримки РСУК та його галузевих централей. Цими українськими інституційними утвореннями організовувалися різного типу господарські школи, орієнтовані на формування економічних знань населення у відповідній сфері. У цьому контексті відзначимо і Перший український просвітницько-економічний конгрес, організований з ініціативи Товариства «Просвіта» і фінансово підтриманий РСУК [3]. Утворені школи в багатьох випадках функціонували в сільській місцевості й безпосередньо підтримувались спеціалізованими кооперативами та їх об'єднаннями. Прикладом може служити створення і діяльність львівського кооперативу «Українське Народне Мистецтво», яке дотувалося прибутками національної кооперації.

Усвідомлення значимості теоретичних питань економічної освіти загалом і відносно видів кооперації допомагало інтелектуальним силам Галичини знаходити адекватні форми її

діяльності й влаштовувати широкомасштабні культурно-освітні заходи. До прикладу, споживча кооперація запроваджує різні форми кооперативної діяльності, а також проведення свят спільно з «Просвітою» та «Рідною Школою»; організовує спільні кооперативні курси з центральним Ревізійним Союзом Українських Кооперативів. Кредитна кооперація відповідно до специфіки своєї діяльності надавала фінансову допомогу кооперативним та іншим організаціям. Прогресивні громадські й культурно-освітні діячі Галичини були свідомі того, що на шляху розбудови кооперативного шкільництва відкривається реальна можливість матеріального й духовного відродження, знаходження і самоствердження національної ідентичності.

Ревізійний союз українських кооперативів виступив замовником стрічки «До добра і краси» (1938 р.) – першого західноукраїнського повнометражного фільму, у якому популяризувалася українська кооперація. Фільм мав величезний успіх на теренах Галичини і лише впродовж грудня 1938 року відбулося 26 показів у містах та містечках краю, під час яких 5320 глядачів переглянуло цей фільм. Господарсько-кооперативний часопис на своїх сторінках писав, що реалізація цього проекту принесе не тільки велику користь нашій кооперації не тільки як добрий спосіб кооперативної пропаганди, але буде також переломною подією в культурнім житті нашої тіснішої батьківщини, а може навіть дасть почин до української національної кінематографії» [4].

Соціально-економічні й політичні умови і відповідна нормативно-правова база щодо функціонування національних українських інституцій на різних історичних етапах мали свою специфіку. Організатори економічної освіти наголошували на таких основних педагогічних ідеях, як безперервність навчання, що і на той час вважалося фундаментом ступеневої професійної освіти. На передній план виносився принцип «природо відповідності» в його взаємозв'язку з віковими особливостями, а також із генетичними здібностями й обдарованістю учнів. У будь-якій сфері знань акцентованою була професійна орієнтація як умова ефективної підготовки фахівця; й творче використання принципу єдності теорії і практики у фаховій підготовці. У процесах навчання (формування фахівця) домінантною компонентою виступали національна ідея, традиції, звичаї, ментальність народу. У своїй синергії вони складали основу виховання особистості громадянина, не відкидаючи при цьому загальнолюдських духовних цінностей і надбань. Об'єктивні обставини, які створені на сучасному етапі українського суспільно-економічного середовища дають підстави про доцільність звернення до теоретичних і організаційних надбань попередників у сфері кооперації до освітнього та державотворчого процесу. Організаційні засади та функціональна спрямованість діяльності РСУК може стати доцільною для формулювання стратегічних орієнтирів повоєнної стабілізації українського суспільства.

1. Поплавський С.Ю. *Історична спадщина як головна складова історичної культури та її роль у розвитку місцевих територіальних громад.. Public: Baltija Publishing*”, 2024..ISBN 978-9934-26-465-8.

2. *Звідомлення з діяльності «Ревізійного Союзу Українських Кооперативів». Львів: Накладом РСУК: Друкарня Видавничої Спільки «Діло», 1930-1939рр.*

3. *Перший український просвітньо-економічний конгрес уладжений Товариством «Просвіта» в сорокалітє заснування у Львові в днях 1 і 2 лютого 1909 року. Коштом і накладом Товариства «Просвіта». Львів: 3 друкарні Наукового Товариства ім. Шевченка, 1910. 655 с.*

4. *Циферні висліди першого місяця праці нашої кооперативної фільми // Голоси преси про фільм «До добра і краси». Господарсько-Кооперативний Часопис. 1939. Ч. 3.13.*

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У ході розкриття специфіки застосування сучасних концепцій менеджменту на підприємствах, слід зауважити, що зараз підприємствами досить активно використовується модель управління діяльністю, побудована на засадах тайм-менеджменту [1].

На думку Примака Тетяни Юхимівни, кандидата фізико-математичних наук, тайм-менеджмент – це процес організації та планування способів розподілу часу між конкретними видами діяльності для підвищення власної ефективності та досягнення поставлених цілей. Іншими словами тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій щодо встановлення цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів [2].

Тайм-менеджмент є важливим інструментом для забезпечення ефективності діяльності туристичної організації. Пропонуємо розглянути кілька ключових аспектів, де застосування інструментарію тайм-менеджменту може бути особливо корисним.

Насамперед, це планування завдань та проєктів. Адже важливо чітко планувати завдання і проєкти, визначаючи пріоритети та час виконання для кожного етапу роботи. Планування дозволяє співробітникам правильно розподіляти час на виконання важливих завдань, таким чином забезпечуючи, що кожен аспект діяльності, включно з бронюваннями, маркетингом та взаємодією з клієнтами, отримує належну увагу.

Наступним напрямком, де можуть бути застосовані інструменти тайм-менеджменту є розподіл обов'язків. Правильний розподіл завдань серед співробітників відповідно до їх компетенцій забезпечує ефективніше використання робочого часу та ресурсів.

Також використання підходів тайм-менеджменту може допомогти оптимізувати робочі процеси. Аналіз поточних процесів і їх оптимізація дозволяє знаходити трудомісткі завдання і шукати способи їх автоматизації або спрощення, звільняючи час для інших важливих справ.

Використання спеціальних програм і додатків для управління часом, таких як календарі, трекери завдань і інструменти управління проєктами, допомагає організувати роботу і контролювати прогрес. Використання програмного забезпечення для управління проєктами сприяє зменшенню часу, витраченого на адміністративні завдання, що дозволяє персоналу зосередитися на більш пріоритетних завданнях.

А також за допомогою тайм-менеджменту можна ефективніше реагувати на запити клієнтів, обробляти бронювання та вирішувати проблеми, що підвищує рівень задоволення клієнтів та їх лояльність.

Ще однією з переваг застосування тайм-менеджменту є розширення можливостей навчання та розвитку персоналу: ефективне управління часом може звільнити ресурси для навчання персоналу, підвищення їх кваліфікації та впровадження інновацій у роботу організації.

І зрештою правильно організований робочий час допомагає уникати перевантажень і знижує ризик професійного вигорання серед співробітників.



Рис. 1. Основні способи забезпечення ефективності роботи туристичної організації за допомогою інструментів тайм-менеджменту

*Джерело: розроблено автором*

Отже, тайм-менеджмент виступає як ключовий інструмент для забезпечення ефективності роботи туристичних організацій. Завдяки ефективному плануванню завдань та проєктів, розподілу обов'язків, оптимізації процесів та використанню спеціалізованого програмного забезпечення, підприємства можуть значно покращити свою продуктивність. Це дозволяє не лише оптимально використовувати час, але й підвищувати якість обслуговування клієнтів, задовольняючи їхні запити швидше і якісніше. Крім того, завдяки ефективному управлінню часом, підприємства мають можливість присвятити більше ресурсів на навчання та розвиток персоналу, що позитивно впливає на загальний рівень професійності та інноваційної складової. Правильна організація робочого часу допомагає запобігати перевантаженням та знижує ризик професійного вигорання серед співробітників, що сприяє створенню продуктивного та здорового робочого середовища. Зрештою, запровадження ефективних практик тайм-менеджменту в туристичній організації може суттєво покращити як індивідуальну продуктивність працівників, так і загальний успіх компанії на ринку.

1. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29-34.

2. Примак Т. Ю., Васильчук О. В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.

3. Черевко О.В., Назаренко С.А., Приймак К.А. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.

4. Ковальчук Н.В. Роль тайм-менеджменту в управлінні організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 46-50.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Туристична галузь є однією з найбільш клієнтоорієнтованих і динамічних сфер економіки, що функціонує в умовах високої конкуренції, сезонності та мінливого ринкового середовища. Управління бізнес-процесами туристичних підприємств відіграє ключову роль у забезпеченні їхньої ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Бізнес-процеси в туризмі, такі як бронювання турів, маркетинг, клієнтське обслуговування та логістика, мають унікальні особливості, пов'язані з високою залежністю від інформаційних технологій (ІТ), клієнтських очікувань і сезонних коливань.

Дослідники Пустовіт О.Г. та Пустовіт Є.Г. зазначають, що бізнес-процеси в туризмі характеризуються високим ступенем взаємодії з клієнтами, що вимагає швидкого реагування та персоналізації послуг. Основні процеси включають продаж турів і бронювання, допоміжні – управління даними та маркетинг, а управлінські – стратегічне планування та координація. Традиційні методи управління, орієнтовані на жорстку ієрархію, є менш ефективними в туризмі через потребу в гнучкості та швидкій адаптації до змін, таких як сезонність чи нові споживацькі тренди [2].

Бізнес-процеси туристичних підприємств мають низку специфічних рис, які впливають на їх управління [1]: клієнтоорієнтованість, технологічна залежність, сезонність, висока конкуренція та інтеграція з постачальниками.

Особливістю туристичних бізнес-процесів є їхня складна структура, яка вимагає інтеграції внутрішніх і зовнішніх ресурсів для забезпечення безперебійного обслуговування. Для підвищення ефективності управління бізнес-процесами туристичних підприємств потрібно впроваджувати такі заходи: автоматизація через ІТ (використання CRM, ERP і платформ бронювання для оптимізації бронювання, маркетингу та логістики), гнучке планування (використання ітеративного підходу до управління процесами з регулярним переглядом для адаптації до сезонних і ринкових змін), навчання персоналу (проведення тренінгів із використання ІТ-систем і клієнтського сервісу для підвищення компетентності.), розроблення КРІ (впровадження метрик, таких як швидкість обробки запитів, зниження операційних витрат, для оцінювання ефективності процесів.), інтеграція з постачальниками (використання автоматизованих систем для координації з готелями та авіакомпаніями, що скорочує час організації турів).

Отже, управління бізнес-процесами туристичних підприємств має унікальні особливості, зумовлені клієнтоорієнтованістю, технологічною залежністю, сезонністю, конкуренцією та необхідністю інтеграції з постачальниками. ІТ-інструменти, такі як CRM, платформи бронювання та аналітика даних, відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та гнучкості процесів у туристичній сфері.

1. Кожухівська Р.Б. Оптимізація бізнес-процесів туристичних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2021. № 1. С. 185-190.

2. Пустовіт О.Г., Пустовіт Є.Г. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2020. № 1 (70). С. 115-126.

## **ІМЕРСИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ**

Імерсивні технології стали трансформаційною силою в туристичній галузі, що дозволяє створювати нові емпіричні парадигми, що поєднують цифрові інновації з культурним та просторовим контекстом. Ці технології – віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR), змішана реальність та системи цифрових двійників – пропонують потенціал для зміни ланцюжка створення вартості в туризмі, від маркетингу DESTINACIЙ та залучення відвідувачів до збереження спадщини та стратегій повторного залучення після візиту [10, 5]. Проникнення імерсивних технологій у туризм значною мірою зумовлене зовнішніми факторами, такими як пандемія COVID-19 та зростаюча потреба в інноваційних каналах комунікації, які можуть передавати яскраві сенсорні враження дистанційно [16, 11].

На стратегічному рівні імерсивні технології були використані для активізації маркетингу туристичних напрямків та аналізу поведінки споживачів, тим самим сприяючи формуванню гібридного туристичного досвіду, який поєднує віртуальне з фізичним. Віртуальні тури та цифрові соціальні платформи служать не лише маркетинговими інструментами, але й емпіричними симуляціями, що дозволяють споживачам орієнтуватися в місцях призначення та емоційно взаємодіяти з ними ще до фізичної подорожі [16, 8]. Це узгоджується з емпіричними висновками про те, що обробка ментальних образів, активована під час імерсивного досвіду, може формувати майбутні поведінкові наміри серед туристів [16]. Крім того, систематичні огляди показали, що дизайн та якість наративу цих вражень сильно впливають як на залученість споживачів, так і на наміри повторного відвідування [10, 15]. Перехід до цифрового туристичного досвіду передбачає багатогранний підхід, що інтегрує технологічні, управлінські та стратегічні інновації, щоб забезпечити орієнтованість імерсивних систем на користувача, їхню стійкість та ефективне доповнення фізичного досвіду [6, 2].

Технологічно, імерсивний досвід у туризмі підкріплений постійним розвитком VR, AR та змішаної реальності, що дозволяє здійснювати комплексне сенсорне моделювання об'єктів культурної спадщини та визначних пам'яток [3, 1]. Ці платформи поширюються на об'єкти культурної спадщини, де імерсивні наративи сприяють спільному створенню цінності через спільну взаємодію між музеями та відвідувачами [3, 13]. У цьому контексті технологія цифрових двійників та 3D-друк також були застосовані для створення високоточних симуляцій фізичних об'єктів, що підвищує якість враження та пропонує імерсивні можливості розповіді історій, які колись були логістично неможливими [17]. Цей синтез цифрових технологій підкреслює важливість розробки туристичного досвіду, який не лише захоплює, але й реагує на різні демографічні групи відвідувачів, включаючи активних людей похилого віку та покоління Z, чії очікування щодо цифрової зручності та інтерактивності продовжують змінюватися [15, 4, 12].

З організаційної точки зору, інтеграція імерсивних технологій вимагає перегляду традиційних бізнес-моделей та операційних стратегій у туристичному секторі. Дослідження показали, що впровадження імерсивних платформ може покращити загальний досвід відвідувачів, роблячи місця призначення більш привабливими та конкурентоспроможними в цифрову епоху [9]. Більше того, імерсивні технології сприяють глибокому рівню залучення, що часто призводить до посилення обміну знаннями та цифрової трансформації в туристичних організаціях, тим самим підтримуючи ширші стратегії цифрового маркетингу та цілі сталого туризму [7]. Наприклад, впровадження віртуальних екскурсій з ефектом імерсивності в музеях та культурних закладах набуло значення під час пандемії COVID-19, допомагаючи цим установам підтримувати інтерес споживачів та забезпечуючи альтернативні джерела доходу, поки фізичне відвідування обмежене [14]. Такі ініціативи ще

більше підкреслюють роль імерсивних технологій як каталізатора для поєднання фізичної та цифрової реальностей для безперешкодного досвіду подорожей. Для України використання імерсивних технологій є надзвичайно актуальним через військові дії та частково окуповані території. Використання технологій віртуальної реальності дасть змогу відвідувати Національний природний парк «Олешківські піски», Біосферний заповідник «Асканія-Нова» ім. Фальц-Фейна та унікальні місця на півострові Крим.

Впровадження імерсивних технологій у туристичній галузі являє собою синтез стратегічної цифрової трансформації, інноваційного дизайну продуктів та вдосконалених механізмів залучення споживачів. Конвергенція VR, AR та інших імерсивних систем не лише переосмислює традиційний досвід відвідування туристичних місць, але й створює нові шляхи для розвитку сталого туризму, які адаптуються до змінних ринкових умов та глобальних потрясінь [10, 8, 2]. Таким чином, імерсивні технології готові й надалі відігравати ключову роль у зміні майбутнього туризму, пропонуючи збагачений, мультисенсорний досвід, який скорочує розрив між цифровими інноваціями та відчутним досвідом подорожей.

1. Cibilić I., Poslončec-Petrić V., Tominić K. *Implementing augmented reality in tourism. Proceedings of the ICA. 2021. Vol. 4. P. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.5194/ica-proc-4-21-2021>.*

2. Giotis G., Papadionysiou E. *The role of managerial and technological innovations in the tourism industry: a review of the empirical literature. Sustainability. 2022. Vol. 14, № 9. 5182. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14095182>.*

3. Jung T., Dieck M. *Augmented reality, virtual reality and 3D printing for the co-creation of value for the visitor experience at cultural heritage places. Journal of Place Management and Development. 2017. Vol. 10, № 2. P. 140–151. DOI: <https://doi.org/10.1108/jpmd-07-2016-0045>.*

4. Kongtaveesawas N. *Immersive experience for Thailand wellness tourism. 2022. DOI: <https://doi.org/10.33422/2nd.ictmh.2022.07.100>.*

5. Koo C., Filho L., Buhalis D. *Guest editorial. Tourism Review. 2019. Vol. 74, № 1. P. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.1108/tr-02-2019-208>.*

6. Kumar A., Barua C. *Leveraging digital innovations in tourism marketing: a study of destination promotion strategies. International Journal of Business and Management Research. 2024. Vol. 12, № 1. P. 8–12. DOI: <https://doi.org/10.37391/ijbmr.120102>.*

7. Kumar S. et al. *Digital transformation in tourism sector: trends and future perspectives from a bibliometric-content analysis. Journal of Hospitality and Tourism Insights. 2023. Vol. 7, № 3. P. 1553–1576. DOI: <https://doi.org/10.1108/jhti-10-2022-0472>.*

8. Nazare A., Moldoveanu A., Moldoveanu F. *Virtual journeys, real engagement: analyzing user experience in a virtual traveling social platform. 2023. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202311.1640.v1>.*

9. Oncioiu I., Priescu I. *The use of virtual reality in tourism destinations as a tool to develop tourist behavior perspective. Sustainability. 2022. Vol. 14, № 7. 4191. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14074191>.*

10. Pratisto E., Thompson N., Potdar V. *Immersive technologies for tourism: a systematic review. Information Technology & Tourism. 2022. Vol. 24, № 2. P. 181–219. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-022-00228-7>.*

11. Shehade M., Stylianou-Lambert T. *Revisiting authenticity in the age of the digital transformation of cultural tourism. 2020. P. 3–16. DOI: [10.1007/978-3-030-36342-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0_1).*

12. Traboulsi C., Frau M., Cabiddu F. *Active seniors perceived value within digital museum transformation. The TQM Journal. 2018. Vol. 30, № 5. P. 530–553. DOI: <https://doi.org/10.1108/tqm-11-2017-0155>.*

13. Wen X., Sotiriadis M., Shen S. *Determining the key drivers for the acceptance and usage of AR and VR in cultural heritage monuments. Sustainability. 2023. Vol. 15, № 5. 4146. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054146>.*

14. Yerden N., Uydacı M. COVID 19 pandemi sürecinde destinasyon pazarlaması bağlamında müzelerde sanal tur uygulamalarına yönelik karşılaştırmalı analiz. *Journal of Research in Business*. 2022. Vol. 7, № 1. P. 229–248. DOI: <https://doi.org/10.54452/jrb.1062407>.
15. Zhang R. Study on consumer behavior in immersive tourism using the theory of planned behavior. *Academic Journal of Business & Management*. 2024. Vol. 6, № 4. DOI: <https://doi.org/10.25236/ajbm.2024.060436>.
16. Zheng C. et al. Does vivid imagination deter visitation? The role of mental imagery processing in virtual tourism on tourists' behavior. *Journal of Travel Research*. 2021. Vol. 61, № 7. P. 1528–1541. DOI: <https://doi.org/10.1177/00472875211042671>.
17. Zhou W., Mao Z. Research and practice of the new mode of tourism service by digital twin technology based on UAV-taking Sanjiang Gaoyou village as an example. 2023. P. 471–477. DOI: [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-266-8\\_51](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-266-8_51).

**Роман МІРОШНИК**

к.е.н., доцент,

**Ігор СКАБАРА**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ВИКОРИСТАННЯ ІТ-РІШЕНЬ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасна туристична галузь функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища, що характеризується швидкими технологічними змінами, економічною нестабільністю, сезонними коливаннями та зростанням попиту на персоналізовані послуги. Інформаційні технології (ІТ) стають ключовим інструментом для формування стратегій розвитку туристичних підприємств, забезпечуючи їх адаптивність, конкурентоспроможність і ефективність.

Стратегічне використання ІТ-рішень у туризмі передбачає інтеграцію цифрових технологій у процеси планування, реалізації та моніторингу стратегій розвитку підприємств. ІТ-рішення охоплюють системи управління клієнтськими відносинами (CRM), платформи онлайн-бронювання, аналітику великих даних, мобільні додатки, чат-боти та технології VR/AR. Як зазначають Бурка В., Підгірна В. та Паламарюк М., що автоматизовані інформаційні технології дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати якість обслуговування та знижувати операційні витрати в туристичному бізнесі [1]. У мінливому середовищі ІТ-стратегії забезпечують швидке реагування на зміни, наприклад, адаптацію до нових споживацьких трендів чи регуляторних вимог. Традиційні стратегії розвитку туризму, орієнтовані на офлайн-канали, мають обмеження, такі як низька гнучкість і висока залежність від фізичних ресурсів, що підкреслює необхідність цифрової трансформації.

Туристична галузь зазнає впливу численних зовнішніх факторів, включаючи економічні кризи, зміни в регулюванні, сезонність і зростання попиту на індивідуалізовані туристичні продукти. Мінливість середовища вимагає від підприємств гнучкості та швидкого реагування. ІТ-рішення відіграють ключову роль у вирішенні цих викликів.

Коваль О. та Серeda Н. підкреслюють, що розвиток інформаційних систем у туристичному бізнесі сприяє підвищенню ефективності операційних процесів і конкурентоспроможності [2]. Технології VR/AR створюють нові можливості, такі як віртуальні екскурсії, що залучають клієнтів і розширюють ринкову пропозицію. SaaS-платформи для бронювання (наприклад, Booking.com) спрощують доступ до глобальних ринків, а AI-алгоритми допомагають сегментувати клієнтів і пропонувати персоналізовані тури.

Стратегічне використання ІТ-рішень є критично важливим для розвитку туристичних підприємств у мінливому середовищі. Запропоновані інструменти, такі як CRM, аналітика даних, чат-боти та VR/AR, дозволяють підвищити адаптивність, оптимізувати бізнес-процеси



та залучити нових клієнтів. Практичні рекомендації, включаючи гнучке планування, використання хмарних платформ і розробку адаптованих КРІ, сприяють підвищенню конкурентоспроможності туристичних компаній.

1. Бурка В., Підгірна В., Паламарюк М. Застосування автоматизованих інформаційних технологій в туристичному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37.

2. Коваль О., Серeda Н. Розвиток інформаційних систем і технологій у готельному та туристичному бізнесі. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 1(7). С. 52–59.

**Ярослава МОСКВЯК**

к.е.н, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»,

**Євген-Мар'ян ЛЕСНЯК**

студент медичного факультету,

Львівський національний медичний університет ім. Данила Галицького

### **ІНКЛЮЗИВНІСТЬ У ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ: ДОСТУПНІСТЬ ДЛЯ ЛЮДЕЙ З ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТУРИСТИЧНИХ ПАМ'ЯТКАХ З ПОРІВНЯЛЬНИМ АНАЛІЗОМ З УКРАЇНОЮ**

У сучасній Європі туризм розглядається не лише як економічна галузь, а й як інструмент міжкультурного діалогу та соціальної єдності. Важливою умовою цього стає інклюзивність – забезпечення рівного доступу до туристичних ресурсів усім громадянам, зокрема до об'єктів культурної спадщини. Попри ратифікацію Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, в Україні зберігається чимало бар'єрів, які обмежують участь людей з інвалідністю в культурному туризмі. Основними викликами залишаються фізична, інформаційна та соціальна недоступність: архітектурні перешкоди, відсутність адаптованих матеріалів, брак жетонів гідів і тактильних експозицій. На відміну від країн ЄС, де інклюзивність є складовою туристичної політики, в Україні ця тема ще не набула належного пріоритету. Унаслідок цього мільйони людей – люди з інвалідністю, літні особи, батьки з візочками – залишаються поза культурним простором.

Інклюзивний культурний туризм – це не лише про зручність, а передусім про гідність, рівні можливості та визнання розмаїття людського досвіду як цінності. Україна, що прагне європейської інтеграції, має зробити реальні кроки до відкритості своєї спадщини для кожного – без бар'єрів і обмежень.

Розвинені країни ЄС демонструють ефективні моделі забезпечення доступності культурної спадщини. У Франції діє програма *Tourisme & Handicap*, що сертифікує об'єкти за чотирма типами інвалідності. У Німеччині система *Reisen für Alle* пропонує каталоги доступних місць і готує гідів до роботи з різними групами. В Італії (Музеї Ватикану) впроваджено адаптовані маршрути та аудіогіди, а в Іспанії – віртуальний доступ для тих, хто не може подорожувати фізично. Ці приклади доводять, що інклюзія – це невід'ємна частина державної культурної політики, що поєднує соціальну відповідальність із розвитком туризму.

В Україні ж, попри окремі позитивні зрушення (тактильна експозиція у Львівському історичному музеї, часткова адаптація Софії Київської), більшість туристичних об'єктів залишаються недоступними. Історичні центри Львова, Чернівців чи Кам'янця-Подільського не враховують потреби маломобільних груп. Хоч законодавство й містить норми щодо доступності, на практиці вони часто ігноруються, а єдиної державної програми з розвитку інклюзивного туризму досі немає. Унаслідок цього окремі ініціативи залишаються локальними й не забезпечують системних змін.

Для зміни ситуації необхідно на інституційному рівні визнати доступність як частину культурної політики. Першим кроком має стати розробка національного стандарту адаптації об'єктів культурної спадщини. Важливо також проводити навчання персоналу музеїв, історичних резерватів, туристичних агентств із роботи з людьми з інвалідністю. Доцільним є впровадження пілотних проєктів за участю міжнародних партнерів, а також розвиток цифрових інструментів – мобільних додатків, віртуальних турів, жестомовних гідів. Крім того, необхідно стимулювати співпрацю між органами місцевого самоврядування, музеями, НУО та бізнесом.

Інклюзивність у сфері популяризації культурної спадщини – не лише етична норма сучасного суспільства, а й важлива складова європейської культурної політики. Практики країн Європейського Союзу демонструють, що комплексний підхід до забезпечення доступності – із залученням держави, громади та бізнесу – дає відчутні результати як у сфері соціальної справедливості, так і в розвитку туризму загалом. Наприклад, за даними Європейської туристичної комісії, інклюзивний туризм щороку генерує понад 160 мільярдів євро в економіці ЄС [1].

В Україні ситуація залишається критичною: згідно зі звітом Уповноваженого Верховної Ради з прав людини, лише 7% об'єктів державної та муніципальної культурної інфраструктури є повністю або частково доступними для осіб з інвалідністю [2]. Це свідчить про необхідність системних змін. По-перше, слід ухвалити окрему державну програму з розвитку інклюзивного культурного туризму. По-друге, варто затвердити уніфіковані національні стандарти доступності, які мають бути обов'язковими для усіх новобудов та при реконструкції історичних пам'яток. По-третє, потрібно розвивати цифрову складову доступності – мобільні застосунки з гідом жестовою мовою, віртуальні тури, 3D-моделі також важливо забезпечити регулярне фінансування на адаптацію об'єктів культурної спадщини – як з державного, так і з місцевого бюджетів. Також необхідно створити прозору систему моніторингу дотримання стандартів доступності з участю громадськості та профільних організацій. Важливим кроком стане впровадження сертифікації туристичних об'єктів за рівнем інклюзивності, що підвищить довіру та поінформованість відвідувачів. Варто розвивати партнерства з міжнародними інституціями для впровадження пілотних проєктів і обміну досвідом. Особливу увагу слід приділити підготовці кадрів – працівників музеїв, гідів, адміністраторів – у сфері інклюзивної комунікації. Зрештою, доступність має стати не винятком, а стандартом, що інтегрується в усі етапи планування та реалізації культурної політики.

Завдяки інтеграції досвіду країн ЄС, Україна може створити власну модель доступного туризму, яка не лише відповідатиме вимогам міжнародного права, а й сприятиме внутрішньому соціальному діалогу та культурній згуртованості. Гарантування рівного доступу до культурних благ – це крок до більш відкритого, справедливого та інклюзивного суспільства. У цьому контексті інклюзивний культурний туризм постає не лише як інструмент для розширення туристичної аудиторії, а й як важливий засіб формування цінностей взаємоповаги, емпатії та соціальної єдності. Доступ до культурної спадщини має бути однаково гарантований усім – незалежно від фізичних можливостей, віку чи соціального статусу.

1. European Commission. EU Disability Strategy 2021–2030. URL: <https://ec.europa.eu>.
2. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, 2023. Звіт щодо доступності об'єктів культурної сфери для осіб з інвалідністю в Україні.
3. Reisen für Alle. Офіційний сайт. <https://www.reisen-fuer-alle.de>.
4. Tourisme & Handicap. Офіційний портал. <https://www.tourisme-handicap.gouv.fr>.
5. Міністерство культури та інформаційної політики України, 2022. План дій з реалізації державної політики щодо осіб з інвалідністю на період до 2030 року.
6. Український культурний фонд, 2023. Інклюзивність у проєктах культури та мистецтва: рекомендації та кейси.

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З УРАХУВАННЯМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасний етап розвитку туристичної галузі в Україні характеризується суттєвими складнощами, зумовленими низкою зовнішніх чинників, таких як зростання епідеміологічних загроз, підвищення рівня протистояння аж до прямих військових дій, обумовлених форс-мажорними обставинами. Зазначені фактори значно ускладнили умови функціонування туристичних підприємств, змусивши їх адаптуватися до нових реалій і трансформувати власні стратегії діяльності.

Водночас, глобалізаційні процеси та стрімкий розвиток інформаційних технологій створюють нові можливості для подолання існуючих викликів і розвитку туристичного сектору. Під впливом глобальних трендів спостерігається зміна пріоритетів споживачів у бік персоналізованого туризму, який витісняє традиційні групові тури. Сучасні туристи все частіше прагнуть індивідуальних, унікальних і гнучких послуг, що відповідають їхнім персональним потребам та очікуванням.

Ключовим інструментом задоволення цих нових тенденцій є використання інноваційних інформаційних технологій. Одним із перспективних напрямів стає організація віртуальних подорожей, що дозволяє клієнтам отримати досвід і враження від туристичних об'єктів, не залишаючи свої домівки. Це особливо актуально в умовах, коли фізична мобільність туристів обмежена через об'єктивні обставини.

У контексті розвитку туристичного бізнесу надзвичайно важливим стає формування внутрішнього ефективного інформаційного середовища організації, яке забезпечить оперативне прийняття управлінських рішень, підвищить якість обслуговування клієнтів і покращить взаємодію із зовнішнім середовищем [1].

Інформаційні системи допомагають підприємствам туристичного сектору швидко адаптуватися до змін і використовувати сучасні цифрові платформи для комунікації з клієнтами. Ось декілька прикладів таких систем:

- TourMIS (Tourism Marketing Information System) – це платформа, розроблена для обміну статистичними даними між туристичними організаціями Європи. Вона дозволяє аналізувати туристичні потоки, порівнювати показники різних регіонів та приймати обґрунтовані управлінські рішення [2].

- World Travel Monitor (WTM) – це глобальна інформаційна система, яка досліджує поведінку туристів, включаючи їхні уподобання, способи бронювання та витрати, розроблена компанією IPK International. Ці дані допомагають туристичним підприємствам адаптувати свої послуги до потреб ринку. Вона є однією з наймасштабніших у світі баз даних, що охоплює понад 90% світового попиту на виїзний туризм [3].

- Amadeus GDS – це глобальна комп'ютеризована система бронювання, яка забезпечує зв'язок між постачальниками туристичних послуг (авіакомпаніями, готелями, компаніями з оренди авто тощо) та туристичними агентствами. Система дозволяє агентствам здійснювати бронювання в реальному часі, отримувати доступ до актуальних тарифів, наявності місць та інших даних. Amadeus GDS сприяє цифровій трансформації туристичної галузі, забезпечуючи ефективну дистрибуцію послуг та оптимізацію процесів бронювання. Завдяки інтеграції з різними каналами продажу, система дозволяє постачальникам розширювати свою присутність на ринку та підвищувати доходи [4].

- Oracle OPERA PMS – це система управління готельною власністю, яка автоматизує операції готелів, включаючи бронювання, реєстрацію гостей, управління номерами,

фінансовий облік та інші функції. Дана система сприяє підвищенню ефективності готельних операцій, забезпечуючи автоматизацію процесів та покращення обслуговування гостей. Завдяки хмарним технологіям, система дозволяє готелям адаптуватися до змінних умов ринку та впроваджувати інновації [5].

Європейські країни активно впроваджують цифрові технології для покращення туристичного досвіду та управління туристичними потоками. Зокрема COVID-19 спричинила сильну економічну і соціальну невизначеність, що особливо боляче вдарила по туризму. Наприклад, у 2019 році внесок туризму в ВВП Іспанії складав 14,6%, а у 2020 році – лише 5,5%, що означає економічні втрати понад 90 мільйонів євро. Пасажиропотік в Іспанії у 2020 р. знизився на 72,4%. Близько 50 000 туристичних підприємств закрилися. Уряд Іспанії наголосив на необхідності модернізації, цифровізації та екологізації галузі. Саме технології, зокрема ШІ, допомогли долати ці виклики, прискоривши інноваційні процеси в туризмі [6].

В місті Малага було впроваджено інноваційні рішення для управління туристичними потоками, а саме використання штучного інтелекту для аналізу поведінки туристів. Ця інформація допомагає в прийнятті обґрунтованих рішень щодо організації майбутніх заходів, оптимізації ресурсів та покращення досвіду відвідувачів. Наступний проєкт, який вже на горизонті – це інтерактивна гра у віртуальній реальності, подібна до Pokémon Go, яка дозволить людям досліджувати місто та відкривати нові й постійно оновлювані об'єкти [7].

Ці приклади демонструють, як цифрові технології можуть бути використані для покращення управління туризмом, забезпечення сталого розвитку та підвищення задоволеності туристів.

1. Новаківський І.І., Грибик І.І., Смолінська Н.В. *Інформаційні системи в менеджменті: адаптивний підхід*. Підручник. К: Видавничий дім «Кондор» 2019. 440 с.

2. TourMIS / Modul University Vienna. URL: <https://www.tourmis.info>.

3. IPK International. World Travel Monitor. URL: <https://ipkinternational.com>.

4. Amadeus IT Group. Amadeus Travel Platform – GDS. URL: <https://amadeus.com/en/travel-sellers/products/travel-platform-gds>.

5. Oracle Hospitality. OPERA Hotel Property Management Solutions (PMS). URL: <https://www.oracle.com/hospitality/products/opera-property-services>.

6. A. J. Guevara Plaza et al. (eds.), *Tourism and ICTs: Advances in Data Science, Artificial Intelligence and Sustainability* / ред. A. J. Guevara Plaza та ін. Cham: Springer, 2024. (Springer Proceedings in Business and Economics). URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-52607-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-52607-7_11). DOI: 10.1007/978-3-031-52607-7\_11.

7. *How Malaga is using 'smart tourism' to rebound from Covid* The Independent. 2020. URL: <https://www.the-independent.com/travel/europe/spain/malaga-smart-city-tourism-b1764077.html>.

**Solomiia OHINOK**

Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Lviv Polytechnic National University

**Marta SARVAS**

LL.M Candidate, Chicago-Kent College of Law, IIT,  
Legal Innovation and Technology Program, USA

## **SMART BORDERS AND AUTOMATION AS DRIVERS OF SAFE AND SEAMLESS TOURISM: EUROPEAN PRACTICES FOR UKRAINE**

The modern tourism industry increasingly depends on integrating digital technologies and automated systems to ensure security and efficiency in cross-border travel. The development of smart borders across the European Union offers valuable insights for countries such as Ukraine, which are actively pursuing EU integration and seeking to modernize their tourism infrastructure.

This paper examines the practical implementation of innovative border technologies in Europe, assesses their relevance for Ukraine, and provides recommendations for policy and institutional reform to improve the resilience and competitiveness of the Ukrainian tourism sector.

In the face of growing global mobility, border management has evolved into a critical component of the tourism experience. The European Union has responded to these challenges by introducing innovative border initiatives designed to streamline the movement of people while maintaining a high level of security (European Commission, 2020). For Ukraine, which shares extensive borders with the EU and aspires to align with European regulatory and technological standards, the application of innovative border technologies has the potential to significantly enhance the safety, attractiveness, and functionality of its tourism industry.

The EU Smart Borders Package, including the Entry/Exit System (EES) and the European Travel Information and Authorisation System (ETIAS), represents a paradigm shift in border control, relying on biometric verification, data analytics, and automated kiosks (eu-LISA, 2021). These systems enable authorities to pre-screen travelers, detect irregular travel patterns, and process large volumes of tourists without compromising national security. Automated border control gates (ABC), operational in Germany, France, and the Netherlands, illustrate how automation improves border flow and enhances traveler satisfaction (Frontex, 2022).

Ukraine, positioned at the threshold of the EU, has a strategic interest in adapting innovative border systems. The country has already introduced biometric passports and digital identity solutions, setting a foundation for broader reforms (Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2023). Pilot implementations of smart border controls – such as facial recognition and e-Gates – could be tested at high-traffic border crossings with EU states. These technologies would reduce congestion, reinforce security, and facilitate the integration of Ukraine into the European travel network.

Efficient border management is a key factor in shaping the tourist experience. According to the World Tourism Organization (UNWTO, 2023), long wait times and unclear entry procedures are among the top factors that discourage international travel. Automation enhances transparency and predictability, critical for post-crisis recovery and regional tourism growth. Additionally, digital customs procedures support business competitiveness by simplifying logistics and administrative workflows.

In adopting EU-aligned border technologies, Ukraine must address institutional fragmentation, funding limitations, and data protection standards. Cooperation with agencies such as EU-LISA and Frontex, participation in the EU4Digital initiative, and harmonization with the General Data Protection Regulation (GDPR) framework are essential (European Commission, 2021). Training for border personnel and infrastructure upgrades must also be prioritized to ensure the successful deployment and operation of innovative border systems.

The integration of innovative border technologies in Ukraine presents a unique opportunity to modernize its approach to border management while supporting the development of its tourism industry. Drawing on the practical experiences of EU member states, Ukraine can build a secure, efficient, and welcoming system for travelers, advancing national interests and European integration goals.

1. European Commission. (2020). *Smart borders: Better managing travel and migration*. [https://home-affairs.ec.europa.eu/index\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/index_en).

2. European Commission. (2021). *EU4Digital: Bridging the digital divide*. <https://europa.eu/eu4digital/eu-LISA>. (2021). *Entry/Exit System (EES) and ETIAS: The future of border control*. [https://european-union.europa.eu/index\\_en](https://european-union.europa.eu/index_en).

3. Frontex. (2022). *Annual Report on Automated Border Management in the EU*. <https://frontex.europa.eu/publications>.

4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Ukraine's digital identity and e-passport developments*. <https://thedigital.gov.ua>.

5. UNWTO. (2023). *Global tourism trends and border facilitation*. <https://www.unwto.org>.

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ**

Багата й багатогранна культурна спадщина Європи, що передається з покоління в покоління, є відображенням творчості та культурного розмаїття континенту, охоплює значний потенціал й служить створенню атмосфери. Як результат вона формує привабливість місця, і активно сприяє соціальній єдності, зайнятості та підприємництву й добробуту європейського суспільства.

Так, у Робочому плані Європейської ради з культури на 2023-2026 роки визначено основні пріоритети в розвитку та підтримки культурної спадщини: митці та працівники культури (розширення можливостей культурного й творчого секторів); культура для людей (підвищення культурної участі та ролі культури в суспільстві); культура для планети (вивільнення сили культури); культура для спільного творчого партнерства (зміцнення культурного виміру зовнішніх відносин ЄС) [1].

Що стосується регіонів, то Європейський Союз співпрацює з багатьма містами й регіонами, з метою забезпечення фінансової підтримки, підвищення обізнаності та розробки комплексних стратегій в сфері культури й культурної спадщини. Так відмітимо наступні програми, що направлені на підтримку розвитку культурної спадщини:

- «Культурна спадщина в дії» (Cultural Heritage in Action) – це програма спільного навчання для місцевих та регіональних політиків з метою обміну знаннями про культурну спадщину, а особливо, що стосується спільного управління, адаптивного повторного використання будівель спадщини та питань управління якістю;

- «Горизонт 2020» (Horizon 2020) – у 2019 році Європейський Союз інвестував 25 млн. євро в чотири проекти (RURITAGE, ROCK, CLIC, Open Heritage), які спрямовані на перетворення історичних міських районів й культурних ландшафтів на центри підприємництва, соціальної та культурної інтеграції [2].

Відповідно метою Проєкту RURITAGE було продемонструвати, як культурна та природна спадщина може стати рушійною силою для сталого розвитку й підвищення конкурентоздатності сільських територій.

Так, наприклад, природний парк Катла (Ісландія) став центром екотуризму, пов'язаного з геологічною спадщиною та місцевими легендами, який приваблює паломників природи й любителів унікальних ландшафтів. В Італії створено мережу (Borghi Italia Tour Network S.R.L.) малих історичних містечок, які пропонують туристам унікальний досвід, пов'язаний з місцевими традиціями виробництва харчових продуктів (наприклад, дегустації, майстер-класи, відвідування фермерських господарств). Залучення мігрантів до освітніх та волонтерських програм Природничого музею скам'янілого лісу Лесбоса (Греція) сприяло їх соціальній інтеграції та ознайомленню з місцевою спадщиною.

Метою проєкту ROCK (Cultural Heritage leading urban futures), було надання підтримки історичним центрам міст як унікальних «лабораторій», а також демонстрація, як культурна спадщина може бути потужним рушієм відродження, сталого розвитку та економічного зростання для всього міста. Основними учасниками стали такі міста як: Афіни (Греція), Клуз-Напока (Румунія), Ейндховен (Нідерланди), Ліверпуль (Велика Британія), Ліон (Франція), Турин (Італія) та Вільнюс (Литва).

Зокрема, для міста Афіни розроблено Платформу synAthina, в рамках якої підтримувалися проєкти з відновлення занедбаних громадських просторів через мистецтво та культурні заходи. Крім того, в межах проєкту ROCK було перетворено занедбаний історичний муніципальний ринок Кіпселі на багатофункціональний громадський простір, що поєднує торгівлю, культурні події та соціальні ініціативи. Це дозволило зберегти важливу

частину міської спадщини й створити нову точку тяжіння для місцевих жителів. У Клуж-Напока (Румунія) колишню промислову будівлю перетворено на креативний хаб для митців, дизайнерів та стартапів. Масштабна програма з ревіталізації історичних доків в Ліверпулі (Велика Британія) включала відновлення старих складських приміщень під музеї (наприклад, Tate Liverpool, Merseyside Maritime Museum), галереї, магазини та житло. Так, культурна спадщина стала ключовим елементом перетворення занедбаної промислової зони на привабливий міський простір.

Проект CLIC (Circular models Leveraging Investments in Cultural heritage adaptive reuse) мав на меті дослідження щодо застосування моделей циркулярної економіки для стимулювання інвестицій у адаптивне повторне використання культурної спадщини, сприяючи сталому міському розвитку.

Відповідно до проекту, у місті Рієка (Хорватія) було відроджено міську територію вздовж річки Речина, при цьому було поєднано культурна спадщина з інноваційними та стійкими підприємствами (будівля колишньої фабрики «Rikard Benčić», млин та колишній цех металу). У Валенсії (Іспанія) реалізовано наступні проекти: адаптивне повторне використання залізничного складу (збудованого у 1917 році) для культурних потреб, та перетворення колишньої фабрики льоду («Fábrica de Hielo») у багатофункціональний простір.

Проект Open Heritage: Co-creating inclusive and sustainable solutions for cultural heritage adaptive reuse (Спільне створення інклюзивних та стійких рішень для адаптивного повторного використання культурної спадщини) був спрямований на розробку, тестування та поширення інноваційних моделей управління, фінансування та залучення зацікавлених сторін для сталого адаптивного повторного використання об'єктів культурної спадщини. Зокрема, вдалими його практиками є: створення центру для розвитку ремесел та туризму в історичних будинках Албанія (Берат), перетворення колишньої промислової будівлі на культурний центр та житловий простір Бельгія (Брюссель), адаптивне повторне використання занедбаної промислової зони для культурних та соціальних потреб Греція (Салоніки), розвиток сталого туризму на основі унікальної скельної архітектури Сассі Італія (Матера), перетворення колишньої церкви на громадський простір та культурний центр Нідерланди (Амстердам), створення освітнього центру з питань культурної спадщини в історичній будівлі Португалія (Сінтра), ревіталізація занедбаної промислової зони вздовж річки Сава Сербія (Белград) та створення інноваційного культурного простору в колишньому залізничному депо Іспанія (Валенсія).

Враховуючи практичні аспекти, то основними напрямками популяризації культурної спадщини в Європі можна визначити: ревіталізація історичних центрів міст, збереження археологічних пам'яток, реставрація історичних будівель та споруд, збереження культурних ландшафтів, оцифрування культурної спадщини, підтримка традиційних ремесел та знань, проекти адаптивного повторного використання, проекти, спрямовані на підвищення стійкості культурної спадщини до кліматичних змін та природних катастроф.

1. COUNCIL RESOLUTION ON THE EU WORK PLAN FOR CULTURE 2023–2026. *Official Journal of the European Union*. 2022/C 466/01. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022G1207\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022G1207(01)).

2. Cultural heritage in regional policy. European Commission. URL: <https://culture.ec.europa.eu/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies/cultural-heritage-in-regional-policy>.

## **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПЕРІОД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах український бізнес переживає безпрецедентні виклики, пов'язані з війною, економічною нестабільністю, змінами логістичних ланцюгів та постійним тиском глобальної конкуренції. У цьому контексті цифрова трансформація перестає бути довгостроковою перспективою і стає критично необхідною умовою виживання та розвитку компаній. Водночас ефективне управління організаційними змінами в період цієї трансформації стає вирішальним чинником успіху. Особливої актуальності набуває впровадження нових моделей управління, адаптація працівників до цифрових інструментів, а також трансформація культури ведення бізнесу.

Цифрова трансформація українського бізнесу розпочалася ще до повномасштабної війни, однак саме останні роки стали каталізатором глибших змін. За даними звіту USAID «Економічна стійкість України» (2023), понад 60% підприємств в Україні активізували або розпочали цифровізацію після 2022 року. Серед ключових напрямів – автоматизація обліку, CRM-системи, електронна комерція, перехід на віддалену роботу, кібербезпека та впровадження хмарних технологій. Ці зміни не є лише технологічними, а вимагають системної перебудови організаційної структури, методів управління та внутрішньої культури підприємства.

Управління організаційними змінами в умовах українського бізнесу стикається з низкою специфічних викликів. Серед них – недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, обмежені інвестиційні ресурси, знижена мотивація через постійний стрес, а також нестача кваліфікованих ІТ-спеціалістів. У зв'язку з цим управлінці повинні бути не лише технологічно підкованими, а й володіти навичками антикризового та гнучкого управління [1].

Як свідчить практика, одним із ключових чинників успішного управління змінами є наявність чіткого бачення цифрової трансформації. Це бачення повинно бути сформульовано керівництвом компанії, комуніковано кожному рівню організації та підкріплено конкретними діями. При цьому важливо враховувати особливості українського ринку: високий рівень адаптивності підприємств, схильність до неформальних практик управління та обмежену підтримку з боку держави.

Модель змін Дж. Коттера, адаптована до українських реалій, показує, що ключовими етапами ефективної трансформації є створення коаліції змін, формулювання переконливої мети, комунікація змін через доступні канали (наприклад, Telegram, Viber, внутрішні корпоративні портали), усунення адміністративних бар'єрів, стимулювання «швидких перемог», та поступове формування нової організаційної культури, орієнтованої на гнучкість, цифрову компетентність і інноваційність [3].

Головним ресурсом цифрової трансформації є не технології, а люди, які здатні ними ефективно скористатися. Окрім цього, значну роль у забезпеченні сталості змін відіграє система моніторингу і зворотного зв'язку. Впровадження цифрових інструментів для оцінювання ефективності змін, таких як KPI-системи, CRM-аналітика, дашборди, дозволяє вчасно виявляти проблеми і вносити корективи. Це відповідає концепції безперервного вдосконалення, що є однією з основ Lean- і Agile-методологій, які активно використовуються в процесах цифрової трансформації [4].

Ще одним аспектом управління організаційними змінами є мотивація персоналу. У період невизначеності та стресу важливо створити психологічно безпечне середовище, забезпечити прозорість управлінських рішень та можливості для зворотного зв'язку. Багато



українських компаній використовують гейміфікацію, бонусні системи, елементи гнучкого управління для підтримки залученості персоналу до процесу змін.

Водночас цифрова трансформація українського бізнесу має регіональні особливості. Наприклад, у західних регіонах України, де більше підприємств продовжують роботу у виробничому секторі, домінують проєкти з автоматизації виробництва (ERP, MES-системи). У центральних і східних регіонах більше уваги приділяється електронній комерції, CRM-системам, оскільки ці галузі краще адаптуються до віддаленої роботи та онлайн-комунікації.

Підприємства, які проходять цифрову трансформацію, також мають переглянути свої бізнес-моделі. Наприклад, виробничі компанії переходять до формату "виробництво під замовлення через онлайн-платформу", дистриб'ютори активніше використовують аналітику великих даних для прогнозування попиту, а сервісні компанії автоматизують надання послуг. Ці зміни вимагають синергії між технологіями, бізнес-процесами та людьми.

Варто також відзначити зростання ролі партнерств – як з IT-компаніями, так і з громадським сектором та міжнародними організаціями. Багато ініціатив, як-от гранти USAID, Horizon Europe, підтримують цифрову трансформацію українського бізнесу саме через інституційну розбудову та управління змінами.

Особливо актуальною є тема кібербезпеки в умовах цифровізації. Організації повинні забезпечити надійний захист даних, впроваджуючи політики інформаційної безпеки, навчання співробітників та використовуючи сучасні технології захисту. Неврахування цього аспекту може мати катастрофічні наслідки, як фінансові, так і репутаційні.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що управління організаційними змінами в період цифрової трансформації українського бізнесу є складним, багаторівневим процесом, який вимагає стратегічного підходу, гнучкого управління, ефективної комунікації, інвестицій у людський капітал та постійного вдосконалення. Успішні підприємства – це не ті, які мають найсучасніші технології, а ті, які змогли створити середовище, де технології працюють в унісон з людьми та стратегією.

1. Ковальчук Н.В. (2024). *Управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління*, № 2 (86) DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-11>.

2. Євтушенко Н., Стеценко Д. (2024). *Цифрова трансформація бізнесу: українські виклики та можливості. Економічний простір*, (191), 211-216. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>.

3. Kotter J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

4. Буряк Є. В., Йохна М. А., Царук І. М. (2025). *Стратегії управління організаційними змінами у цифрову епоху в Україні. Актуальні питання економічних наук*, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15179572>.

5. Гавриленко Н.Г., Тарасенко І.О. *Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2021. Т.1., №3(47). С.36-46 URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19138>.

6. Тарасюк О.В. (2024). *Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Вип. 3 (59)*. С.44-49. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-44-49](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49).

## **GAMIFICATION AND AR/VR IN THE POPULARIZATION OF CULTURAL HERITAGE: HOW POLAND COMBINES TRADITION WITH INNOVATION**

In the 21st century, digital technologies are actively influencing all areas of life, including the cultural sphere. One of the key directions rapidly developing in the context of cultural and historical heritage popularization is the use of gamification (game mechanics) and augmented and virtual reality technologies (AR/VR). These technologies not only modernize the way we interact with cultural objects but also reshape the very system of norms and values in the field of cultural perception. Poland stands as an example of a country actively implementing innovations in the preservation and promotion of its heritage, while preserving traditional contexts.

Gamification involves the use of game elements in non-game contexts. In the field of cultural heritage, this can be applied to the creation of quests in museums, historical simulators, or digital games that model historical events. For instance, Poland has implemented projects such as *"Wawel: The Lost Treasure"* – a mobile application that turns a visit to the royal castle into a treasure hunt, and *"Warsaw Rising VR"* – a historical game with VR elements about the 1944 Warsaw Uprising.

Augmented reality (AR) and virtual reality (VR) allow users to interact with cultural heritage in new ways. This changes not only the form of material presentation but also the mode of its perception. Visitors can not only view exhibits but also immerse themselves in interactive 3D worlds that reconstruct historical events or objects. Poland demonstrates the use of AR/VR in projects such as *"VR Polin"*, a virtual journey through the Jewish history of Poland, and *"The Lost Museum"*, a reconstruction of a museum destroyed during World War II.

Engaging cultural consumers through digital platforms may transform the very principles of studying and perceiving culture. Interactive applications, computer games, and other digital solutions shift the focus from passive observation to active involvement, creating space for a personalized experience. This forms new value orientations, where not only the preservation of the object is important but also its ability to inspire, interact, and remain relevant to modern users.

AR/VR supports the promotion, dissemination, and protection of cultural heritage. Products like *"Fine Arts Museum VR"* and *"Notre-Dame de Paris: A Journey Back"* immerse users in an educational experience that allows them to interact with cultural and historical artifacts in ways that would be impossible or inaccessible in real life [1]. Users highly appreciate this experience, which reflects the enormous potential of VR in bringing cultural heritage to life for a global audience.

The spread of AR/VR has become possible due to the rapid increase in computing power and investments from leading technology corporations. Companies such as Meta (Meta Quest), Microsoft (Holo Lens), Google (Google VR), Samsung (Gear VR), Sony (PlayStation VR), and HTC (Vive) offer their own solutions for creating and consuming AR/VR content [2, p. 2]. This opens up opportunities for museums, urban institutions, and even local communities to participate in the global digital discourse. EU subsidies play a significant role for Poland, allowing museum professionals to create interesting, inspiring, and world-class exhibitions.

Multimedia systems such as 3D projectors, touch screens, information kiosks, and interactive exhibits are increasingly used in modern museums. Thanks to them, viewing historical landmarks becomes an unforgettable and exciting adventure rather than a tedious task. Through holography, visitors can meet "lifelike" historical figures, wild animals, or dinosaurs. Following the example of American or British museums, a traffic tracking system called VIVID is now used in some multimedia institutions in Poland. Some museums even introduce elements of fun and play – interactive floors, multimedia mirrors, sound installations, and engaging touchscreen applications. Thanks to modern technologies, visitors can feel like participants in historical events, heroes of fairy tales, or travelers in distant lands. Modern exhibit management systems, integrated with mobile devices, adapt tasks to the age of visitors.

Digital tools for engaging museum visitors are used to ensure ease of use, flexibility, fatigue-free interaction, information retention, and enjoyment from both the knowledge gained and entertainment experienced. However, digital tools – even when available in museums – can also cause the opposite effect and reduce visitor attendance. This may happen due to lack of knowledge on how to use digital technologies, reluctance, fear, or encountered difficulties [3].

Poland is an example of a balanced combination of innovation and tradition. State support for digital initiatives in the cultural sphere (for example, the "*Kultura Cyfrowa*" program) contributes to the development of local projects and their integration into the international environment. Poland's experience can be valuable for other Eastern European countries, including Ukraine, as a model for using digital technologies not only to preserve heritage but also to shape a modern cultural environment.

Gamification and AR/VR technologies not only update the ways cultural heritage is presented but radically change the paradigm of interaction with it. Poland demonstrates that the integration of innovative solutions into the cultural sphere can be effective when combined with the preservation of authenticity and tradition. In the future, digital technologies will become the key to ensuring broad and sustainable access to cultural assets while fostering new forms of cultural experience.

1. Spyra Z., Pyjas M. *VR/AR jako narzędzie promocji dziedzictwa kulturowego – perspektywa użytkowników. Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej Nr 1/2024 (13), s. 92-103 DOI: 10.53259/2024.01.11.*

2. Muñoz-Saavedra L., Miró-Amarante L., Domínguez-Morales M., 2020: *Augmented and virtual reality evolution and future tendency. Applied Sciences, 10(1), s. 1-23.*

3. Aneta Pawłowska-Legwand. *Wykorzystanie narzędzi cyfrowych do współtworzenia doświadczenia turystycznego w muzeum. Prace Geograficzne zeszyt 173, 2023, 133-163 doi: 10.4467/20833113PG.23.025.19546.*

**Любов ЧОРНА**

к.п.н., доцент,

**Вадим ЗОМЧАК**

здобувач,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

## **ІННОВАЦІЇ В ТУРИЗМІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

У зв'язку з сучасним рівнем розвитку інформаційних технологій, цифровізацією та візуалізацією, які поширилися на всі сфери життєдіяльності як суспільства, так і окремо взятої людини, актуалізуються питання впровадження інновацій і перехід на інноваційний тип розвитку всіх складових соціально-економічної системи. Туризм як сектор даної системи повинен розвиватися на основі світових і вітчизняних науково-технічних досягнень та інноваційних технологій, які забезпечують як віддаленість доступу та вибору продуктів, їх бронювання, налагодження комунікації, так і підвищення якості сервісу в закладах розміщення, харчування, транспортного, курортного, екскурсійного обслуговування.

Львівська область має давні традиції організації туристичної діяльності як в аспекті культурно-пізнавального туризму, так і лікувально-оздоровчого та спортивного. Однак у сучасних умовах змінюються підходи до ведення туристичного бізнесу та формування його пропозиції в зв'язку з новими світовими тенденціями та розширенням спектру технологічних інновацій.

Однією з інновацій в аспекті продуктів є реалізація проєкту «Туристичні магніти» на території України. Вже створено карту таких атрактивних місць, яка налічує 170 об'єктів [1]. Ці дестинації якнайкраще презентують українську історичну, культурну, архітектурну та релігійну спадщину. Магніти є знаковими місцями, які здатні мотивувати туристів до

подорожі. У Львівській області також визначено перелік туристичних об'єктів, які мають високий рівень привабливості. До них належать: чотири замки, курорти Трускавець і Моршин, історико-культурний заповідник «Тустань», НПП «Сколівські Бескиди», Славське [1].

Вищезазначені магніти приваблюють тисячі внутрішніх мандрівників. Про це свідчать кількісні показники відвідувачів за 2024 р. Найбільш відвідуваними локаціями області у 2024 р. стали два туристичні магніти та музей «Дрогобиччина». Історико-культурний заповідник «Тустань» прийняв 166 320 осіб, а НПП «Сколівські Бескиди» – 131 599 осіб.

Державний історико-культурний заповідник «Тустань» є насправді об'єктом, цікавість до якого не спадає. Він вже два роки поспіль залишається найпопулярнішою туристичною локацією. Станом на перше грудня 2023 р. тут побувало майже 178 тисяч відвідувачів. А сумарно за 2023 р. тут побувало 181 тисяча відвідувачів, що перевищує кількість відвідувань у 2024 р. Для порівняння зазначимо, що в 2022 р. число відвідувачів складало 116 тисяч. Атрактивність даної локації забезпечується низкою інновацій, які є трендовими з огляду на міжнародний і внутрішній туризм. Вони стосуються, насамперед, інклюзії та безбар'єрності [2]. У 2023 р. тут було впроваджено нововведення, які сприяють інклюзивному туризму. Це стосується архітектурного макету, першої тактильної мініскульптури для людей з порушенням зору. Такою мініскульптурою став бронзовий макет реконструкції фортеці Тустань, який встановили у вхідній зоні заповідника, біля підніжжя Тустанських скель. Він відтворює збалансований фрагмент території, щоб туристи з порушенням зору могли собі уявити і ландшафт, і скелі, і фортецю, а також самостійно прочитати інформацію. Даний макет містить:

- металеві інформаційні таблиці з двомовними написами шрифтом Брайля;
- QR-код з аудіоозвученням опису наскельної фортеці [2].

Ще одним напрямом інновацій у заповідну є удосконалення її інформаційного забезпечення. В 2023 р. було встановлено великий інформаційний стенд про екосистему Тустані, а також розроблено мобільний додаток «Тустань гід». Даний додаток виконує роль персонального гіда по Тустані, в його цифрову систему інтегровано базу відомостей про дестинацію. Він забезпечує зручність користування оцифрованою спадщиною, музейними і туристичними сервісами для широкої аудиторії.

Дещо раніше, у 2018 р. у межах проєкту було розроблено мобільний додаток «доповненої реальності» для фортеці під назвою «TustanAR». Завдяки даному технологічному рішенню з допомогою віртуальної реальності доступною є можливість побачити вигляд фортеці у 9-14 столітті. Безкоштовний мобільний додаток «Tustan AR» можна завантажити на платформах Play Market та скористатися у визначених місцях біля скель у Тустані.

Цифровізація виступає складовою технологічних інновацій Державного історико-культурного заповідника «Тустань». Вона є ключовим способом фіксації спадщини, який фактично неможливо зруйнувати при правильному його зберіганні. Вона передбачає широкі можливості віртуальної взаємодії з історико-культурною пам'яткою. Цифрова доступність, як і фізична безбар'єрність на території заповідника сприяють зростанню кількості відвідувачів як у віртуальному форматі, так і, безпосередньо, на об'єкті. Цифровізація підсилює інтерес громадськості до культурно-історичних, археологічних артефактів і цінності їх збереження. В «Тустані» процес оцифрування стосувався предметів основного фонду, котрий нараховує 4 521 одиниць зберігання [2].

Інновації різного роду впроваджуються в діяльність замків області. У рамках проєкту «Віртуальні тури музеями області» створено інтерактивну карту, на якій можна переглянути цікаві місця Львівщини. До карти включено Олеський і Золочівський замки. Віртуальна подорож має унікальний дизайн і включає в себе ряд сферичних панорам з можливістю переходів з одного виставкового залу до іншого. Інноваційні види екскурсійних програм з елементами театралізованої вистави розроблено в Олеському замку.

Інноваційні зміни поширилися на такий туристичний магніт області як курорт Трускавець. Санаторно-курортні комплекси оновлюють свої програми, наповнюючи їх процедурами для відновлення організму після стресу, лікування посттравматичних синдромів. Психологічна реабілітація виступає важливим напрямком діяльності курорту. На додаток, м. Трускавець продовжує розвивати інфраструктуру для активного відпочинку. Тут прокладено новий туристичний маршрут завдовжки майже 100 км, що з'єднує Трускавецьку, Бориславську та Східницьку територіальну громади [3].

Таким чином, інновації як продуктового, так і технологічного характеру виступають визначальною ознакою розвитку туризму в Львівській області.

1. ДАРТ. *Туристичні магніти України 2024.* URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichni-magniti-ukrayini-2024>.

2. Державний історико-культурний заповідник «Тустань». *Проекти.* URL: <https://tustan.ua/about/projects>.

3. *Між Трускавцем і Східницею облаштовують велосипедні та трекінгові маршрути.* URL: [https://skhidnytsia.com/shidnitseyu-oblashtuyut-velosipedni/#google\\_vignette](https://skhidnytsia.com/shidnitseyu-oblashtuyut-velosipedni/#google_vignette).

**СЕКЦІЯ 5.**  
**УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ**  
**У СИСТЕМІ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ**

**Олена БАСАЛАЄВА**

студентка магістратури,

*Науковий керівник – к.е.н., доцент, завідувач кафедри Алла ВОЛКІВСЬКА*  
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

**УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ У СИСТЕМІ ТУРИСТИЧНОЇ**  
**ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПОЗИЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ**  
**РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ З ІНШИХ КРАЇН ЄВРОПИ**

«Вміти з розумом розпорядитися дозвіллям – це найвищий ступінь цивілізованості»  
Бертран Рассел

Туристична рекреація є великим аспектом сучасного життя і грає значну роль у формуванні здорового способу життя, підвищенні якості життя та розвитку суспільства в цілому. Ця форма відпочинку і дозвілля дає людям можливість експериментувати з новими враженнями, знайомитися з іншими культурами, розширювати свої знання та відпочивати від щоденної рутини.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій свідчить, що зазначена проблематика перебуває у полі зору багатьох учених. Її різні аспекти досліджували такі науковці, як: Є.В. Козловський, який вивчав іноземний досвід регулювання міжнародного туризму та рекреації [4].

Метою пропонованої публікації є аналіз управління рекреаціями зарубіжного досвіду для прикладу в Україні. Зростання кількості подорожуючих у світі, поступова демократизація суспільного життя та розширення Шенгенської зони сприяють активізації потоків рекреантів та туристів з України та в Україну.

Туризм і рекреація взаємопов'язані поняттям, що стосуються часу відпочинку та розваги, які люди приймають за межі звичайного місця або проживання роботи. Однак, туристична рекреація відрізняється від звичайного туризму тим, що забезпечує людям відновлення фізичної сили, підвищення фізичної та психологічної активності, а також збереження здоров'я. Рекреаційний туризм – це індустрія відновлення духовних, фізичних, моральних, етичних сил передбачає широкі можливості для надання послуг. Рекреація, від латинського «tescreatio», означає відновлення.

Подорожі з лікувально-оздоровчою метою відомі ще з часів Стародавньої Греції та Риму. У середні віки вони мали місце серед заможних європейців. Вже в 19 ст. поїздки на курорти стали популярними не тільки з лікувальною, а й з оздоровчою метою. Карпати є одним із найбагатших на природні та лікувальні ресурси регіонів України. Природа Карпат дуже різноманітна. На території Карпат є багато джерел мінеральних вод. Туристи приїжджають сюди, щоб відпочити, підлікуватися та оздоровитися. Нині в Карпатах відомо понад 400 джерел мінеральних вод найбільш відомі курорти: Свалявський, Рахівський, Хустський, Великоберезнянський і Тячівський райони. Яремче – один з найбільш відомих кліматичних курортів Карпат, самий прекрасний куточок цих гір. Надає унікальну можливість поєднувати гірські лижі з пізнавальними екскурсіями в Манявський скит, Коломию, Верховину і до вольєрів з тваринами Карпатського національного парку. Туристичний комплекс "Буковель" знаходиться біля підніжжя однойменної гори в селі Поляниця за 110 км. від

При цьому, зарубіжні країни мають досить розгалужену систему управління та регулювання рекреаційно-туристичної діяльності, яка представлена як на центральному, так і

на місцевому рівнях, що є досить показовим для України, оскільки остання не має чітко сформованої та законодавчо унормованої системи управління даною сферою. А тому, В.І. Новикова, спираючись на думку провідного спеціаліста у сфері туризму і рекреації Р.А. Браймера, цитує: “нині найбільшим стримувальним фактором у розвитку туризму і рекреації на суспільному рівні є відсутність уваги і підтримки з боку політиків і влади. Коли на туризм не звертають уваги, його прибутки не визначені, відсутнє ретельне планування і, як наслідок, відсутній і розвиток. Тільки коли з’явиться глибокий інтерес на законодавчому рівні, будуть об’єднані зусилля для піднесення статусу індустрії туризму на більш високий рівень не тільки у вигляді декларацій, а і будуть проведені конкретні заходи для встановлення і підтримки економічних зв’язків, почне ефективно діяти маркетинг у сфері туризму, тільки тоді можливо розраховувати на конкретні результати” [6].

Приміром, у Франції, питання регулювання туризму та рекреації стосується компетенції Міністерства транспорту та суспільних робіт, у структурі якого функціонують Державний секретаріат з питань туризму та Управління туризму.

В Іспанії питання туризму координує Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, підлеглий Міністерству економіки. Крім Держсекретаріату, Міністерству підпорядковуються: Центральна дирекція з туризму (адміністративні питання, розробка загальних напрямів державної політики у сфері туризму), яка опікується переобладнаними у найдорожчі готелі замками, фортецями і палацами; готельна мережа “Paradores” (83 готелі, розміщені в будинках, що становлять історичну цінність); два виставковоконгресних центри (в Мадриді й Малазі) та Іспанський інститут туризму – “Turespasa”. Наприклад у Німеччині налічується більше 500 різних курортів і регіонів відпочинку. Вони поширені по всій країні, але найбільше зосереджені в Альпах, долинах Рейну. Австрія належить до найпопулярніших туристичних країн світу.. Швейцарія має десятки гірських, кліматичних і бальнеологічних курортів, рівномірно розміщених на території країни. У Чехії найвідоміша чеська оздоровниця в Карлових Варах. Україна володіє деякими сильними сторонами, такими як величезний рекреаційний потенціал, необхідністю розвитку рекреаційної діяльності. Близьке розташування з розвиненими країнами дає можливість Україні залучити іноземні інвестиції. Але в той же час, в Україні існує застарілі рекреаційні комплекси та недостатнє фінансування туристично-рекреаційної галузі. Іноді спостерігається дорожнеча такого виду відпочинку. Україна – це величезний рекреаційний комплекс, для розвитку якого необхідно створити інформаційно-рекламну систему.

Україні просто необхідно співпрацювати з іноземними туристичними компаніями та іншими організаціями. Учасі у виставках, конференціях і ярмарках з туризму могли б сприяти розширенню взаємозв’язків з такими організаціями. Але при цьому, не варто забувати про підтримання високої якості, пропонованого нами продукту, який повинен відповідати всім вимогам туристичного ринку і створенні позитивного іміджу. Зокрема, заслуговує на увагу питання запровадження місцевих податків і зборів від надаваних рекреаційних послуг, що може значно покращити місцеві бюджети та стимулювати підприємницьку діяльність у цій сфері. При цьому, варто зазначити, що перед більшістю країн Центрально-Східної та Південної Європи на етапі ринкової трансформації економіки, як доводить Ю.В. Мігущенко, в тому числі рекреаційної галузі, постала проблема диспропорційності її розвитку. З метою стимулювання розвитку рекреаційної галузі вони використовують податкові важелі, зокрема [6]: – у Хорватії туристичні та рекреаційні послуги звільнені від сплати ПДВ. Крім того, застосовуються додаткові стимули для капіталовкладень, відповідно до розміру інвестицій і рівня забезпечення роботою певної кількості персоналу. Інвесторам, які здійснюють діяльність у зонах спеціального державного захисту, де корпоративний податок на додану вартість становить від 5 до 15%, надаються спеціальні привілеї; – польський туристичний бізнес має найнижчу ставку оподаткування в Європі – 7% при 22% для інших видів бізнесу. З 1993 р. для деяких видів інвестицій була введена система прискореної амортизації.

Проведене дослідження дозволяє зазначити, що показовим для України в організації надання рекреаційних послуг муніципальними органами влади у містах світу є: децентралізація, делегування повноважень місцевим органам влади, встановлення організаційних відносин між суб'єктами рекреаційної діяльності, місцевим населенням, муніципальною владою; створення політичних, економічних, екологічних, інституційних умов функціонування рекреаційної діяльності; впровадження механізмів стимулювання рекреаторів до постійного підвищення рівня якості рекреаційних послуг; посилення ролі муніципалітетів у плануванні, фінансуванні та організації надання рекреаційних послуг; удосконалення нормативно-правової та методичної бази для забезпечення функціонування системи рекреаційних послуг, а також створення організаційних умов щодо розвитку рекреаційних послуг тощо. Разом з тим, подальші дослідження необхідно зацентрувати на ефективності надання рекреаційних послуг у містах, що передбачає проведення системного аналізу та міждисциплінарного підходу, враховуючи, що система організації сфери рекреаційних послуг є відкритою та функціонує на принципах самоорганізації, самоуправління і управління з боку муніципальних органів влади, суб'єктів та об'єктів рекреаційної діяльності та діє в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища, яке постійно змінюється.

Отже, рекреаційний туризм разом із його розгалуженням - лікувальним і відпочинково-оздоровчим туризмом – у сучасних умовах розвитку туризму найпоширеніший у світі

1. Аналіз державної політики на підтримку розвитку туризму в Україні: аналіт. досл. в рамках проекту “Використання канадського досвіду на підтримку розвитку туризму в Україні як провідної галузі економіки” / Держ. турист. адміністрація України, Спілка розв. туризму і ремесел „Золоте Перевесло”. К., 2005. 165 с.

2. Бейдик О. О. Українсько-російський словник термінів і понять з географії туризму і рекреаційної географії. К. : ВПЦ «Київський університет», 1997. 300 с

3. Кожина А.В. Удосконалення організації надання туристичних послуг в малому історичному місті / дис. ... к. держ.упр. Київ, 2009. 280 с.

4. Козловський Є. Шляхи формування еліти в туристичній галузі (вітчизняний та іноземний досвід). Формування й оновлення політико-управлінської еліти в сучасній Україні: Зб. наук. пр. / За заг. ред. М. І. Пірен. К.: Вид-во НАДУ, 2005. С. 169-188.

5. Козловський Є.В. Іноземний досвід регулювання міжнародного туризму та його використання в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2005. № 1. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kozlovsky.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kozlovsky.htm).

6. Кузьмук О. Культурний туризм як інструмент формування національної ідентичності. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/desember08/23.htm>.



**Андрій ЗАВЕРБНИЙ**

д.е.н., професор,

**Любов ЗАЛІЗНА**

старший викладач,

**Маркіян ТРАЧ**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ У СИСТЕМІ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРУВАННЯ**

Управління рекреаційними послугами виступає складним, багатограним, систематичним процесом. Він потребує інтегрування менеджерських, маркетингових, міжнародно економічних, екологічних, історичних, соціальних та інших видів знань. А успішне формування та функціонування управлінської системи у межах туристської, рекреаційної індустрії забезпечуватиме гармонійне розвивання вітчизняних територій, покращуватиме якість життя, розвиватиме і підвищуватиме конкурентоспроможність як туристичного, рекреаційного продукту так і вцілому економіку України на міжнародному, зокрема європейському рівнях. А у контексті глобальних змін, викликів, загроз, які постали перед світовим туризмом, зокрема під час та після пандемії COVID-19, за умов війни в Україні, зростає актуальність проблематики формування ефективних систем управління рекреаційними послугами. Наша країна володіє значним потенціалом для розвивання саме рекреаційного туризму. Це і різноманітність природних ресурсів, культурної спадщини, кліматичних умов тощо. Однак, реалізування вказаного потенціалу стикається із рядом проблем, що потребують комплексного аналізування, моніторингу, стратегічного підходу для їх вирішення, розв'язання. Проблемами управління рекреаційними послугами в Україні за євроінтеграційних умов виступають наступні: недостатній рівень розвитку інфраструктури, низький рівень інвестування (особливо іноземного); відсутність формування єдиної державної політики розвивання даної сфери (фрагментарність); значний кадровий дефіцит, низький рівень підготовки фахівців; присутність екологічних ризиків, значне навантаження на природні ресурси України тощо. А от євроінтеграційні процеси відкриватимуть для нашої країни новітні можливості для розвивання різних сфер, зокрема і туристично-рекреаційної індустрії. Зокрема це стосується і формування системи управління вітчизняними рекреаційними послугами. За сучасних умов реформування, відкритості до європейського досвіду, орієнтування на стандарти ЄС надзвичайно актуальним стає питання модернізування управлінських механізмів у сферах туризму, рекреації. Це не лишень сприятиме економічному зростанню нашої країни, її регіонів, але й також покращить рівень якості життя українського населення, стимулюватиме розвивання регіонів, зміцнюватиме міжнародний імідж України тощо. Дослідження проблем розвивання систем управління рекреаційними послугами у системі туристської індустрії нашої країни, зокрема і за умов євроінтегрування присвячена значна кількість наукових досліджень. Серед них доцільно виокремити праці таких фахівців як: Бабікова К.О. [1], Бондаренко Ю.Г. [2], Брик С.Д. [9], Голубець І.М. [9], Графська О. І. [3], Гринів Л.С. [4], Іванченко Н.М. [5], Кифяк В.Ф. [6], Мелешко К.К. [9], Ніколаєва О.І. [12], Пригара О.В. [9], Сімах К.Ю. [11], Стойка В.О. [10], Тороній Л.І. [11], Чобаль Л.Ю. [11], Яворська В.В. [12] та ін. Отже, на основі проведеного дослідження, огляду літературних джерел можна констатувати, що сучасний стан управління рекреаційними послугами в Україні відзначається досягненнями, але, нажалі і надалі залишається фрагментарною.

Перспективно потенційними напрямками розвивання систем управління рекреаційними послугами у системі туристської індустрії України у контексті євроінтегрування виступають наступні: гармонізування їх із європейськими стандартами, поступове систематичне

розвивання як публічно-приватного партнерства у даній сфері, цифровізування систем управління; підвищення рівня професійного підготовки кадрів, заохочення їх до саморозвивання, інтегрування до європейських туристичних маршрутів, кластерів тощо. На основі запровадження даних пропозицій можна буде очікувати на досягнення переваг від євроінтеграційного розвитку сфери: покращення рівня якості рекреаційних послуг, залучення іноземного інвестування, підвищення рівня конкурентоспроможності українських регіонів на міжнародному, зокрема і європейському ринках, гармонійне розвивання територій, збереження і розвиток природної, культурної спадщини, розширення доступу до європейських програм фінансування тощо. Євроінтегрування відкриває для нашої країни унікальні можливості модернізування систем управління рекреаційними послугами. А ключовими завданнями на найближчі періоди розвитку мають стати наступні: формування єдиної стратегії, запровадження європейських стандартів, впровадження і розвивання цифрових інструментів в системах управління, активізування державно-приватного партнерства, залучення громад до всіх управлінських процесів. Реалізування зазначених заходів дозволить формувати конкурентну, ефективну, орієнтовану на стабільне розвивання туристську індустрію, яка буде здатною до інтегрування в європейський простір.

1. Бабікова К.О. Системний підхід до еколого-економічного забезпечення збалансованого розвитку рекреаційного туризму. *Економіка та держава*. 5. 2021. С. 44-47.
2. Бондаренко Ю.Г. Механізм державного управління інвестуванням в рекреаційній сфері: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2019. 290 с.
3. Графська О. І. Потенціал розвитку туристично-рекреаційної сфери в економіці територіальних громад: дис... докт. екон. наук: 08.00.05. Львів, 2020. 452 с.
4. Гринів Л.С. Теоретико-методологічні засади формування екологічно-збалансованої економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.01. Львів, 2002, 39 с.
5. Іванченко Н.М. Проблеми та перспективи розвитку рекреаційного туризму. *Ефективна економіка* № 5, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4112>
6. Кифяк В.Ф. Рекреаційна спеціалізація як умова посилення конкурентоспроможності регіону. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №2. С. 157-161.
7. Мелешко К.К. Організаційно-економічні засади управління туристсько-рекреаційним потенціалом регіону. дис. канд. екон. наук: 08.00.05. Харків, 2021, 282 с.
8. Поступна О. Перспективи інформаційних технологій у туризмі та курортно-рекреаційній сфері як важливих складових національної економіки, що забезпечують стійкий розвиток регіонів у період повоєнного відновлення країни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* № 32 (2024). URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/issue/view/18776>
9. Пригара О.В., Брик С.Д., Голубець І.М. Розвиток туристично-рекреаційного комплексу. *Економіка та суспільство* Випуск № 33. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/938>
10. Стойка В.О. Зарубіжний досвід інвестиційної політики в туристичній галузі та можливості його застосування. *Економічний простір*. 2011. № 45. С. 94–106.
11. Чобаль Л.Ю., Сімах К.Ю., Тороній Л.І. Ефективність впровадження інформаційних технологій в діяльність українських туристичних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 9 (220). 2019. С. 63-67.
12. Яворська В.В., Ніколаєва О.І. Географічні складові предметної області рекреаційно-туристичної діяльності. *Вісник Одеського національного університету. Серія Географічні та геологічні науки*. Одеса, 2016. Том 21. Вип. 2(29). С. 171-185.

## **ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ЯК ОСНОВА ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ**

Подорожуючи Україною, мандрівники відкривають для себе країну, яка, попри всі випробування, береже свої історичні скарби та активно відроджує культурну спадщину. За офіційними даними Міністерства культури України, на її території збереглося понад 110 000 об'єктів історико-культурної спадщини, серед яких 62 000 археологічних знахідок, що розповідають про трипільську культуру та скіфські часи, 36 500 історичних споруд, які пам'ятають Київську Русь та козацьку добу, 1 200 вражаючих монументів мистецтва та 12 300 архітектурних шедеврів різних епох. Хоча війна завдала значної шкоди – приблизно 20% об'єктів постраждали різною мірою – сім перлин української культурної спадщини продовжують сяяти у Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, відкриваючи неосяжні можливості для розбудови туристичного бренду, здатного зачарувати світ [1].

Однак, потенціал культурно-історичного туризму в Україні досі розкрито лише частково. Дослідження Національної туристичної організації України показують позитивну динаміку: у 2024 році вже 14% іноземних туристів, порівняно з 8% у довоєнний період, вказують історико-культурні пам'ятки як головну мету свого візиту, що свідчить про зростання інтересу до української культурної спадщини на міжнародній арені. На жаль, викликом залишається те, що більше 55% іноземців досі сприймають Україну здебільшого як напрямок для бюджетного відпочинку чи бізнес-поїздок, а не як країну з багатою культурною палітрою [2].

Трагічною сторінкою в історії української культурної спадщини стали руйнування, спричинені повномасштабним вторгненням. З лютого 2022 року понад 600 об'єктів матеріальної культурної спадщини за три роки повномасштабної війни зазнали пошкоджень, близько 100 з них знищено повністю. Проте в цій ситуації світ побачив унікальний феномен – "культурну резильєнтність" України, яка стала новим компонентом туристичного бренду держави [3].

За ініціатииви Міністерства культури та інформаційної політики України у 2023 році було запущено програму "Культура відродження" – масштабний проєкт відновлення та актуалізації історико-культурної спадщини. У співпраці з міжнародними організаціями розроблено комплексний підхід до реставрації пошкоджених пам'яток з використанням інноваційних технологій. За даними Українського культурного фонду, станом на 2025 рік відновлено близько 15% пошкоджених об'єктів, для ще 30% розроблено детальні плани реставрації [4].

Загалом, перетворення історико-культурної спадщини на основу туристичного бренду України потребує багатовимірного підходу. Передусім необхідно створити захоплюючу національну брендингову програму, де історичні скарби постануть у центрі уваги. Впровадження цифрових інновацій – від віртуальних екскурсій зруйнованими пам'ятками до інтерактивних історичних квестів – дозволить відкрити українську культуру для нової генерації мандрівників. Нагальним питанням залишається реставрація і збереження історичних пам'яток, адже, за даними Українського культурного фонду, три чверті об'єктів потребують негайного відновлення. Паралельно варто розгорнути масштабну міжнародну кампанію з промоції українських культурних перлин через світові туристичні виставки, соціальні мережі та цифрові платформи. Об'єднання зусиль локальних ініціатив під парасолькою єдиної державної стратегії допоможе перетворити кожен історичну пам'ятку на

окрему туристичну історію, а разом вони складуться в захоплюючу мозаїку туристичного бренду України, який приваблюватиме мандрівників з усіх куточків світу.

1. МКСК. Новини|Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/>.

2. NTO.UA. Національна туристична організація України. URL: [https://nto.ua/knowledgenetwork\\_ua.html](https://nto.ua/knowledgenetwork_ua.html).

3. Вкрадене з України під час війни. Як повернути вивезені до Росії культурні цінності? <http://www.nrcu.gov.ua/news.html?newsID=100171>.

4. Український культурний фонд. Усі новини. URL: <https://ucf.in.ua/news>.

**Олег КОРПАЛО**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СФЕРІ ТУРИЗМУ: ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ**

Туризм є однією з найбільш динамічних і швидко розвиваючих галузей світової економіки. У зв'язку з глобальними змінами у споживчих уподобаннях та технологічними досягненнями, особливо в галузі цифровізації, туристичні підприємства повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси. В умовах високої конкуренції та швидких змін в індустрії рекреаційних послуг стає очевидною необхідність модернізації управлінських процесів за допомогою цифрових інструментів. У цьому контексті важливо з'ясувати, як саме цифровізація дозволяє модернізувати бізнес-процеси в сфері туризму та які інструменти використовуються для управління рекреаційними послугами.

Модернізація бізнес-процесів у туризмі – це впровадження новітніх технологічних рішень, які сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат, покращенню якості надання послуг і вдосконаленню взаємодії з клієнтами. Основною метою таких змін є покращення конкурентоспроможності підприємства, здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та надання високоякісного обслуговування.

Модернізація включає в себе як внутрішні процеси, такі як управління персоналом, так і зовнішні, зокрема взаємодія з клієнтами та партнерами. Ключові аспекти, на які слід звернути увагу при модернізації, включають автоматизацію операцій, використання новітніх технологій для комунікації та збирання даних, оптимізацію ресурсів і персоналізацію послуг.

Цифрові інструменти стають основою для модернізації бізнес-процесів в туризмі, зокрема в управлінні рекреаційними послугами. Ось декілька основних категорій таких інструментів [1-3]:

1. Платформи для онлайн-бронювання та управління резервуваннями. Веб-сайти та мобільні додатки для бронювання (наприклад, Booking.com, Expedia, Airbnb) дозволяють туристичним підприємствам автоматизувати процес бронювання, що знижує витрати на обробку замовлень і дозволяє зменшити людський фактор при управлінні доступністю номерів, ресурсів або послуг. Крім того, ці платформи допомагають підвищити видимість підприємства для потенційних клієнтів по всьому світу.

2. Системи управління готельним бізнесом (PMS). Програмне забезпечення для управління готельним бізнесом (Property Management System) забезпечує інтеграцію всіх основних функцій готелю, таких як облік клієнтів, управління запасами, обробка платежів і контролювання ресурсів. Ці системи дозволяють зменшити навантаження на персонал, покращити точність даних і пришвидшити процеси, що дозволяє покращити якість обслуговування.

3. Мобільні додатки для клієнтів. Мобільні додатки – це ефективний інструмент для покращення взаємодії з клієнтами. Вони можуть включати функції для перевірки наявності послуг, бронювання екскурсій, інформування про доступні послуги в реальному часі, а також збір зворотного зв'язку. Мобільні додатки дають можливість персоналізувати досвід користувача, надаючи рекомендації на основі попередніх виборів та уподобань.

4. Великі дані (Big Data) для аналізу споживчого попиту. Збирання і аналіз великих даних є важливим інструментом для покращення управлінських рішень. Туристичні компанії можуть використовувати великі дані для виявлення трендів, прогнозування попиту на певні послуги, аналізу поведінки клієнтів і розробки персоналізованих пропозицій. Це дозволяє краще розуміти потреби споживачів і адаптувати пропозиції відповідно до їхніх вподобань.

5. Штучний інтелект (AI) і чат-боти. Штучний інтелект та чат-боти дозволяють автоматизувати комунікацію з клієнтами. Чат-боти можуть відповідати на запитання клієнтів, надавати необхідну інформацію про наявність послуг або бронювання, а також допомагати у вирішенні проблем. Завдяки AI, ці системи можуть покращувати свою ефективність з часом, пропонуючи більш точні та персоналізовані відповіді.

6. Інтернет речей (IoT) для оптимізації ресурсів. Інтернет речей дає змогу підключати різні пристрої до мережі та автоматично керувати ними. У сфері туризму IoT може бути використано для контролю за станом об'єктів, таких як температура в номерах, рівень заповнення басейнів або використання електричних пристроїв. Це дозволяє оптимізувати витрати на енергоресурси та покращити комфорт для клієнтів.

7. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Віртуальна та доповнена реальність стали популярними інструментами для створення нових туристичних вражень. Віртуальні тури дозволяють потенційним клієнтам здійснити огляд місць, яких вони планують відвідати, що покращує досвід прийняття рішень при виборі місця для відпочинку або подорожі.

Використання цифрових інструментів для модернізації бізнес-процесів в сфері туризму приносить безліч переваг [1-3]:

1. Підвищення ефективності. Автоматизація рутинних процесів дозволяє знизити витрати часу та ресурсів, підвищуючи загальну ефективність роботи підприємства.

2. Поліпшення обслуговування клієнтів. Завдяки цифровим інструментам туристичні компанії можуть швидше та точніше реагувати на запити клієнтів, надаючи їм персоналізовані послуги, що значно підвищує рівень задоволення.

3. Зниження витрат. Модернізація процесів за допомогою цифрових технологій дозволяє скоротити кількість помилок, знизити потребу в людському ресурсі та зменшити витрати на адміністрування.

4. Збільшення конкурентоспроможності. Компанії, що впроваджують сучасні технології, можуть швидше реагувати на зміни ринку, краще адаптувати свої послуги до змінних умов і, відповідно, покращувати своє становище на ринку.

5. Аналіз і прогнозування. Використання цифрових інструментів для збору та аналізу даних дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, прогнозувати попит та відповідно коригувати стратегію розвитку.

Модернізація бізнес-процесів у сфері туризму за допомогою цифрових інструментів є важливим кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, що надають рекреаційні послуги. Автоматизація, аналіз даних, використання мобільних додатків та новітніх технологій дозволяють значно покращити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та адаптувати пропозиції до потреб споживачів. У майбутньому розвиток цифрових технологій у туризмі буде сприяти подальшій еволюції галузі та забезпеченню ще більшого комфорту і зручності для туристів.

1. Кулиняк І.Я., Головецький Д.І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7, № 2. С. 114-125. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114>.

2. Кулиняк І.Я., Корпало О.А. Інноваційні тренди цифровізації бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 4(110). С. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-15>.

3. Шпак Н.О., Грабович І.В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 259-265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-259-265>.

**Ihor KULYNIAC**

Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Lviv Polytechnic National University,

**Eray AYDIN**

Ph.D. in Economics,  
North Anatolian Development Agency, Ankara Yıldırım Beyazıt University,  
Republic of Turkey

## **INNOVATIONS IN TOURISM MARKETING: IMPACT ON THE QUALITY OF RECREATIONAL SERVICES**

Tourism and recreation are dynamic sectors that require constant adaptation to changing consumer behaviors and technological advances. As tourist expectations evolve, marketing in this sphere must not only promote destinations and services but also actively shape the overall recreational experience. Innovations in marketing – particularly those involving digital tools, data analytics, and immersive technologies – are significantly impacting how recreational services are managed, delivered, and perceived.

Innovative marketing in tourism includes the use of cutting-edge technologies such as virtual reality (VR), augmented reality (AR), artificial intelligence (AI), and big data. These tools enable providers to offer more personalized, engaging, and convenient services. For example:

- Virtual Reality Tours: prospective visitors can explore hotels, resorts, and attractions remotely before booking.

- AI-Powered Chatbots: tourists receive real-time support, personalized offers, and itinerary suggestions, improving service efficiency.

- Big Data Analytics: understanding tourist behavior and preferences enables more accurate segmentation and targeted marketing.

These innovations not only enhance promotional effectiveness but also enrich the tourist experience, which is central to the quality of recreational services.

One of the most significant contributions of marketing innovation is the ability to personalize services. Travelers increasingly expect experiences tailored to their interests, health conditions, budget, and social values. Innovative marketing campaigns can adapt to these demands through:

- Dynamic pricing and packaging.

- Personalized recommendations based on browsing history or preferences.

- Loyalty programs integrated with mobile apps and geolocation services.

This level of personalization increases customer satisfaction and encourages repeat visits, both of which are indicators of high-quality recreational services.

Modern tourism marketing also focuses on sustainability and meaningful experiences. Eco-conscious travelers are more likely to support brands that demonstrate environmental responsibility. Innovative marketing strategies now highlight sustainable practices, promote local culture, and

encourage responsible tourism behaviors.

Experience-centered marketing – emphasizing emotional connection, authenticity, and community engagement – has also emerged as a key trend. Storytelling, influencer partnerships, and immersive digital content help create stronger emotional ties between tourists and destinations, enhancing perceived service quality.

While innovation offers many benefits, it also brings challenges. These include high implementation costs, data privacy concerns, and the need for continuous staff training. Moreover, there is a risk that over-reliance on technology might reduce the human touch that many travelers still value.

Looking ahead, successful recreational service providers will be those who balance technological innovation with human-centered design, cultural authenticity, and sustainable values.

Innovations in tourism marketing have a direct and positive influence on the quality of recreational services. Through personalization, digital engagement, and sustainable messaging, service providers can meet and exceed customer expectations. As the tourism industry continues to evolve, embracing marketing innovation will be essential for delivering memorable, high-quality recreational experiences.

1. Borutska, Y., Krupa, O., Babych, L., Zhurba, I., & Hryndii, O. (2024). *Marketing Policy with Targeting to Attract New Customers to Ecological Recreation Areas in the Context of Sustainable Development of the Region*. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(4), 1579–1587. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190434>.

2. Kozhukhivska, R., Sakovska, O., Podzihun, S., Lementovska, V., Lopatiuk, R., & Valinkevych, N. (2024). *Development of Entrepreneurship in the Tourism and Recreation Sphere: Marketing Research*. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 487). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-35828-9\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-031-35828-9_33).

3. Mitova, R., Borisova, B., & Koulov, B. (2021). *Digital marketing of Bulgarian natural heritage for tourism and recreation*. *Sustainability* (Switzerland), 13(23). <https://doi.org/10.3390/su132313071>.

**Станіслав ЛУГОВСЬКИЙ**

аспірант,

**Любов ЗАЛІЗНА**

старший викладач,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ У СИСТЕМІ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ: ІНВЕСТИЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

Сьогодні рекреаційні послуги стали невід'ємною складовою туристської індустрії нашої країни. Адже саме вони забезпечують задоволення фізичних, психологічних, соціальних потреб туристів, сприяють залученню інвестування в економіку України тощо.

За умов глобалізування, підвищення рівня урбанізування зростатиме попит на якісні, різноманітні рекреаційні продукти. І саме формування ефективних систем управління рекреаційними послугами є ключовим фактором для успішного функціонування туристичних підприємств, розвивання регіональної та національної економік.

Проблематиці, що стосується управління рекреаційними послугами у системі туристської індустрії України присвятили праці багато вчених, серед яких доцільно виокремити наступних: Адлер О. [5], Гамоурі Д. [6], Данилишин Б. [3], Дидів І. [6], Живко З. [6], Завербний А. [1, с. 15-25; 6], Іванченко Н. [2], Іванух І. [3], Кифяк В. [4, с. 157-161], Лесько О. [5], Мельник О. [6], Причепя І. [5], Руда Л. [5], Яременко О. [6] та багато інших.

Розвивання туристичної галузі України сприятливо позначається на зростанні рівня зайнятості, диверсифікуванні національної економіки, збереженні культурного потенціалу і навколишнього природного середовища.

Також воно підвищує рівень інноваційності економіки, сприяє гармонізуванню відносин між різними країнами, народами. Туристично-рекреаційна галузь нашої країни посідає важливе значення у системі національної економіки, перебуваючи в стані динамічного, позитивного розвивання. Вона виступає одним із шляхів для пришвидшення євроінтеграційних процесів, підвищення світових конкурентних позицій держави [5].

Управління рекреаційними послугами у туристській індустрії України охоплює стратегічне планування (встановлення цілей, напрямків, пріоритетів розвивання рекреаційної діяльності, враховує попит, конкурентні переваги, можливості регіонів); організаційне забезпечення (формування ефективної організаційної структури управління, включаючи підприємства сфери туризму, місцеві органи влади, інвесторів, партнерів); маркетинг рекреаційних послуг (дослідження цільових сегментів споживачів, формування привабливого іміджу, просування рекреаційних продуктів на ринок тощо); інноваційне управління (застосування цифрових технологій, екологічних рішень, розвивання новітніх (інноваційних) форматів відпочинку, адаптованих до сучасних потреб тощо).

Аналізуючи сучасні основні виклики, що постають перед вітчизняною системою управління рекреаційними послугами доцільно виділити наступні:

- сезонність попиту на дані послуги;
- недостатній рівень фінансування вітчизняної інфраструктури;
- присутні екологічні ризики, перевантаженість природних територій;
- спостерігається кадровий дефіцит у сфері туризму (та й не тільки, адже це передусім обумовлено війною).

Водночас, існують і значні перспективи для рекреаційних послуг у системі туристської індустрії України:

- розвивання внутрішнього туризму;
- нарощування попиту на здоровий спосіб життя, екологічний відпочинок;
- діджиталізування управлінських процесів;
- активне залучення місцевих громад до започаткування та розвивання рекреаційної діяльності тощо.

Розвивання, формування вітчизняного туристично-рекреаційного комплексу за сучасних умов є можливе лише при умові формування і розвитку конкурентоспроможного туристичного продукту (послуги), який формуватиметься із обов'язковим урахуванням ефективних моделей, систем управління, консолідування можливостей влади, бізнесу, громадськості, створення сприятливих економічних, правових, організаційних умов для залучення вітчизняного, іноземного інвестування до туристично-рекреаційної сфери нашої країни.

Підсумовуючи потрібно констатувати, що управління вітчизняними рекреаційними послугами є одночасно складним, комплексним, багатограним процесом. Він потребує інтегрування знань з менеджменту, маркетингу, екології, соціальних наук. але успішне функціонування цієї системи в межах туристської індустрії України забезпечуватиме стабільне і гармонійне розвивання територій нашої країни, покращуватиме рівень якості життя населення, рівень конкурентоспроможності туристичних продуктів як на національному так і міжнародному рівнях.

1. Завербний А.С. *Розвиток рекреаційного природокористування України за євроінтеграційних умов: функціонально-управлінський аспект. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 15-25.*

2. Іванченко Н.М. *Проблеми та перспективи розвитку рекреаційного туризму. Ефективна економіка № 5, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4112>*



3. Іванух І., Данилишин Б. Природно-ресурсний потенціал України і шляхи підвищення його використання. *Економіка України*. 2008. №1. С. 36-38.

4. Кифяк В.Ф. Рекреаційна спеціалізація як умова посилення конкурентоспроможності регіону. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №2. С. 157-161.

5. Лесько О.Й., Руда Л.П., Причепя І.В., Адлер О.О. Проблеми та перспективи розвитку туристичної складової економіки України. *Ефективна економіка* № 10, 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/49.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/49.pdf).

6. Hammouri J.A.A., Melnyk O., Dydiv I., Yaremenko O., Zhyvko Z., Zaverbnyj A. State legal policy for planning sustainable development of recreational areas: environmental risk assessment for open socio-economic systems. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2024. Vol. 19, No. 4. С. 1397-1405.

**Ірина ПАТЕН**

к.філол.н., доцент,

**Дмитро ЧАБАН**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Дрогобицький державний педагогічний

університет імені Івана Франка

## **ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ НА ЗДОРОВ'Я ЛЮДИНИ**

Здоров'я є основним компонентом життя людини, а також ключовим показником для оцінки соціальних змін та загального зростання.

У XXI столітті стан здоров'я населення в усьому світі зазнає негативного впливу численних чинників урбанізованого середовища, серед яких особливо небезпечними є хронічний стрес, гіподинамія, перевтома, забруднення довкілля та соціальна ізоляція. У цьому контексті зростає інтерес до альтернативних підходів до збереження та зміцнення здоров'я, одним із яких є екологічний туризм (екотуризм). Цей вид діяльності передбачає подорожі в природні території з метою відпочинку, просвітництва та гармонійної взаємодії з природою з мінімальним впливом на довкілля та з повагою до місцевої культури. Екотуризм – не лише форма відпочинку, а й засіб оздоровлення організму, профілактики психосоматичних захворювань і підвищення екологічної свідомості населення. Водночас, це – доволі перспективний напрям туристичної діяльності; це самостійна, соціально-орієнтована сфера і спосіб життя значної частини суспільства, для якої екологічний туризм є ефективним засобом фізичного оздоровлення, етичного розвитку і самовдосконалення [2, с. 222].

Згідно з результатами дослідження за останні десятиліття спостерігаємо тривожні тенденції погіршення стану здоров'я не лише молоді, а й усього суспільства: більшість людей мають незадовільну фізичну підготовку, суттєві відхилення у стані здоров'я [1].

Визначальною рисою екотуризму – відновити фізичні сили, зміцнити психічне здоров'я, отримати духовне задоволення, насолоджуючись природними краєвидами та культурним впливом [3]. Приємна подорож чи відпустка не лише дозволяє людям отримати знання, розширити свій кругозір та розвивати свої емоції, але й сприяє фізичному здоров'ю через духовне задоволення. Туризм насправді є найкращим способом зміцнення фізичного та психічного здоров'я.

Більшість екотуристичних маршрутів передбачають активні форми дозвілля: піші походи, катання на велосипедах або каяках, сплави на байдарках, велопрогулянки, сходження в гори тощо. Така активність позитивно впливає на серцево-судинну, дихальну й опорно-рухову системи, м'язовий тонус і загальну витривалість організму. Дослідження свідчать, що регулярна участь у екотуристичних заходах знижує ризики розвитку метаболічного синдрому, ожиріння та інших хронічних хвороб. Окрім того, перебування в

зонах з чистим повітрям та відсутністю промислового забруднення сприяє кращому насиченню крові киснем, зменшенню симптомів алергій та хронічних захворювань дихальної системи.

Контакт із природою позитивно впливає на психоемоційний стан людини, зменшуючи прояви тривожності, депресивних симптомів та синдрому професійного вигорання. Науковці наголошують, що перебування в природному середовищі знижує рівень кортизолу в сироватці крові та активізує парасимпатичну нервову систему, що сприяє релаксації; споглядання природних ландшафтів активізує альфа-ритми мозку, які асоціюються з внутрішнім спокоєм та підвищенням креативності.

Екологічний туризм є ефективним засобом підтримки і зміцнення фізичного та психічного здоров'я. Він сприяє активному способу життя, зниженню стресу, формуванню позитивного ставлення до природи та підвищенню якості життя загалом. За умов правильної організації та екологічної етики екотуризм може стати невід'ємною частиною політики громадського здоров'я та сталого розвитку.

1. Кобеньок Г. Влив екотуризму на формування ціннісних орієнтацій до здорового способу життя студентської молоді. Режим доступу: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/3397/1/%D0%9D\\_Kobenek\\_APMS\\_IL.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/3397/1/%D0%9D_Kobenek_APMS_IL.pdf).

2. Мовчан В. Екологічний туризм як один із засобів активного відпочинку. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2021. Вип. 5К (134). С. 222–226.

3. Yong L, Xin Q. Regional tourism cooperation mechanism. J Urban Plan Dev. 2023. P. 68.

**СЕКЦІЯ 6.**  
**ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**  
**НА РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ**

**Віталій БОЙКО**

д.е.н., професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

**СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Інноваційний розвиток є базисною передумовою ефективного господарювання, забезпечення конкурентоспроможності та розширеного відтворення підприємств. Роль інновацій у гарантуванні суспільно-економічного розвитку посилюється в умовах науково-технічного прогресу та зростання впливу людського чинника. Інновації є засобом, що здатний забезпечити підтримку процесів розширеного відтворення й соціально-економічного розвитку, як в умовах жорстокої конкуренції, так і за умов глибокої рецесії. Забезпечення підтримки засобів інноваційного розвитку підприємницької діяльності в Україні актуалізується в умовах необхідності диверсифікації господарської діяльності та формування ресурсних резервів для подолання деструктивного руйнівного впливу широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України на процеси соціально-економічного розвитку.

Інновації, з одного боку, характеризуються як діяльність, за результатами якої створюється новий продукт, а з іншої, вони розвивають та удосконалюють вже існуючі результати праці людини. Теоретичне осмислення ролі інноваційної діяльності полягає у формуванні якісно нового типу мислення, знань і досвіду, що здатен формувати альтернативні ідеї в умовах підвищеної нестабільності економічного середовища. Прикладне значення інноваційного розвитку ґрунтується на формуванні резервів для підвищення рівня конкурентоспроможності економіки територіальних громад, покращення інвестиційної привабливості та підвищення ефективності їх соціально-економічного розвитку. Структурно-функціональні характеристики інновацій вимагають поступального наукового та економічного розвитку, а також є джерелом активізації науково-технічного прогресу.

На сьогодні, розвиток ефективний інноваційний розвиток вітчизняних підприємств обмежується, з огляду на такі основні проблеми:

(1) ресурсна обмеженість бюджетів територіальних громад, що унеможливає фінансування процесів реалізації спеціалізованих програм активізації розвитку підприємницької діяльності;

(2) нерозвиненість об'єктів соціально-економічної та бізнесової структури в територіальних громадах України, що стримує розвиток інформаційно-комунікаційних взаємозв'язків між суб'єктами бізнесу та перешкоджає становленню регіональних і субрегіональних бізнесових кластерів;

(3) системні прояви девіантної та опортуністичної поведінки населення територіальних громад, що є наслідок відсутності системної програми розвитку людського капіталу в територіальних громадах;

(4) інституційні бар'єри і недосконалість інституційного середовища розвитку підприємницької діяльності в територіальних громадах, що посилює корупційні прояви з боку органів державної влади та місцевого самоврядування, а також підвищує обсяг трансакційних витрат у процесі суспільно-економічного обміну;

(5) низький рівень інвестиційної привабливості вітчизняних територіальних громад, насамперед, серед іноземних інвесторів, що зумовлено веденням воєнних дій на території України;

(6) депресивний характер розвитку значної кількості територіальних громад, насамперед, на периферійних і сільських територіях України, що перешкоджає становленню процесів інноваційного розвитку підприємницької діяльності;

(7) несформованість інструментів державної політики стимулювання розвитку підприємницької діяльності в територіальних громадах й недосконалість інформаційно-комунікаційних взаємозв'язків між органами центральної державної влади, місцевого самоврядування та представниками бізнесу;

(8) низький рівень інтелектуальної складової розвитку національної економіки, що є структурним базисом для розробки та реалізації інновацій в сфері підприємницької діяльності;

(9) здебільшого, інерційний характер мислення, як представників органів місцевого самоврядування, так і суб'єктів бізнесу в сегменті стимулювання реалізації інноваційних ініціатив у сфері підприємництва;

(10) обмеженість ресурсного забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності в територіальних громадах щодо реалізації інновацій, з огляду на складність доступу до залучення фінансово-економічних ресурсів в умовах високих темпів інфляції розвитку національної економіки.

Інноваційний розвиток підприємницької діяльності задає структурний поштовх для реалізації трансформаційних змін розвитку національної економіки, що формує передумови для підвищення ефективності функціонування територіальних громад, покращення рівня та якості життя населення, зростання доходів, розбудови об'єктів соціально-економічної інфраструктури, підвищення екологічної ефективності розвитку бізнесу та становлення засад раціонального природокористування. Інноваційний розвиток підприємств має стати стратегічним пріоритетом не лише підприємців, але й безпосередньо державних інституцій, адже такі процеси є системним каталізатором підвищення рівня фінансово-економічної спроможності територіальних громад та задоволення їх соціально-економічних потреб, що в сукупності забезпечує зростання конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу у боротьбі за ресурси та стимулює становлення засад раціонального господарювання. Реалізація інновацій в сфері підприємницького середовища екстраполюється на всі інші сегменти суспільно-економічного життя держави, що формує передумови для масштабування діяльності виробничо-господарських комплексів національної економіки, становлення раціональних засад природокористування та збереження потенціалу та екосистем держави для прийдешніх поколінь.

Таким чином, доцільним є обґрунтування комплексу організаційно-економічних заходів, що спрямовані на подолання ідентифікованих проблем інноваційного розвитку підприємств у контексті підвищення ефективності їх господарювання, що є базисною основою для проведення подальших наукових досліджень у сегменті цієї тематики.

1. Антонюк Л. Л. *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія.* К. : КНЕУ, 2010. 394 с.

2. Блауг М. *Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: Монографія.* К.: Вікторія, 2011. 312 с.

3. Жихор О. Б. *Інноваційний розвиток регіону: Монографія.* К.: УБС НБУ, 2012. 251 с.

4. Заблоцький Б. Ф. *Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посіб.* Львів: Новий Світ-2000, 2008. 456 с.

5. Ілляшенко С. М. *Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: Монографія.* Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. 536 с.

## **ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ**

Міжнародний туризм є однією з найбільш вразливих сфер, що сильно реагує на різноманітні кризи: економічні, екологічні, технологічні, політичні та інші. Російсько-українська війна яскраво продемонструвала руйнівний вплив на як внутрішній, так і міжнародний туризм, який лише нещодавно почав оговтуватися від наслідків пандемії COVID-19.

Вплив російсько-української війни на розвиток міжнародного туризму є надзвичайно негативним та глибоким. Конфлікт спричинив значні зміни в глобальних туристичних потоках, призвівши до зниження кількості подорожей у регіонах, що безпосередньо постраждали від війни, а також у сусідніх країнах.

Багато країн зазнали серйозних економічних втрат через зменшення потоку туристів, особливо з України, що мали важливе значення на туристичному ринку. Більшість міжнародних авіакомпаній скасували рейси або значно скоротили маршрути до постраждалих регіонів, що зробило подорожі не лише незручними, а й потенційно небезпечними.

У свою чергу, війна також змінила загальний напрямок попиту на міжнародні подорожі, посиливши тенденцію до безпеки та стабільності серед туристів. Це вплинуло на туристичні стратегії багатьох країн, змушуючи їх зосередитися на промоції безпечних і стабільних напрямків, а також на відновленні довіри до туристичної індустрії в умовах глобальної невизначеності.

Водночас, війна спонукала до зростання внутрішнього туризму в багатьох країнах, оскільки туристи намагалися уникати ризикованих подорожей до регіонів, які постраждали від конфлікту. Це дало змогу деяким країнам частково компенсувати втрати в міжнародному туризмі, хоча загальний вплив війни залишався значним.

Український та російський туристичні ринки мають велике значення для міжнародного туризму, особливо в рамках Європейського туристичного регіону. У 2020 році українські туристи витратили за кордоном близько 4,7 мільярда доларів, тоді як російські туристи забезпечили доходи у розмірі 9,1 мільярда доларів, що становить 3% від загальних доходів від туризму в тому ж році. Щодо туристичних напрямків, на Україну та Росію припадає 4% міжнародних туристичних прибуттів до Європи та 1% від доходів від міжнародного туризму [3].

Як свідчить Державне агентство розвитку туризму загалом до Європейського Союзу з України протягом 2021 року здійснили подорожі 8 832 616 громадян. Польщу відвідали – 4,49 млн., Туреччину – 2,05 млн, Угорщину – 1,72 млн. українців. Серед країн Європейського Союзу популярними напрямками були Румунія, яку відвідали 825 тисяч українців, Словаччина – 343 тисячі громадян України, Німеччина – 267 тисяч, Греція – 199 тисяч українців, Італія – 194 тисячі [2].

Цілком зрозуміло, що всі міжнародні логістичні маршрути, які проходять через територію України, зараз не функціонують. Втім український ринок — не єдиний, що постраждав від цієї війни. Згідно з даними Eurocontrol, які опублікувала на своєму сайті ВТО, на певних європейських напрямках після 24 лютого спостерігається падіння кількості рейсів, порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Так, наприклад, кількість рейсів у Молдові впала на 69%, у Словенії на 42%, у Латвії на 38%, а у Фінляндії на 36% [1].

Загалом, російсько-українська війна стала серйозним викликом для світової туристичної індустрії, руйнуючи не лише економіку окремих країн, а й змінюючи світогляд туристів, змушуючи їх шукати нові, безпечніші та стабільніші маршрути для подорожей.

1. Вплив російсько-української війни на туристичну галузь в Україні та світі: що нас чекає в майбутньому. URL: <https://delo.ua/opinions/vpliv-rosiisko-ukrayinskoyi-viini-na-turisticnu-galuz-v-ukrayini-ta-sviti-shho-nas-cekaje-v-m>.

2. Туристична статистика України. ДАРТ : веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/4-2-mln-inozemciv-ta-14-7-mln-ukrayinciv-dani-pro-peretin-derzhavnogo-kordonu-za-2021-rik>.

3. Impact of the russian offensive in Ukraine on international tourism. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>.

**Кіра ГАЛЬЧЕНКО**

студентка,

Науковий керівник – старший викладач,

викладач фундаментальних дисциплін **Олена БАСАЛАЄВА**

Економіко-гуманітарний фаховий коледж (Житомирська обл., м. Звягель)

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМИ ПРАВНИЧОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану в Україні система правничої освіти стикається з численними викликами, які потребують негайного вирішення та адаптації до нових реалій. Ця стаття аналізує основні проблеми, що постали перед правничою освітою під час війни, та окреслює можливі шляхи її реформування для забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері права.

Воєнний стан, запроваджений в Україні у зв'язку з агресією Російської Федерації, суттєво вплинув на всі сфери суспільного життя, зокрема й на систему вищої освіти. Правнича освіта, як ключовий елемент формування правової держави, зазнала значних змін та викликів, які потребують детального аналізу та пошуку ефективних шляхів адаптації до сучасних умов.

Актуальність дослідження: зміни, спричинені воєнним станом, висвітлили слабкі місця в системі правничої освіти та підкреслили необхідність її реформування. В умовах, коли правова система країни повинна оперативно реагувати на виклики війни, підготовка компетентних юристів набуває особливого значення. Тому дослідження проблем та перспектив реформування правничої освіти є вкрай актуальним.

Метою даного дослідження є аналіз основних проблем, з якими стикається правнича освіта в Україні під час воєнного стану, та визначення перспективних напрямів її реформування для підвищення якості підготовки фахівців у сфері права.

Воєнні дії призвели до порушення традиційного навчального процесу в багатьох закладах вищої освіти. Зокрема, деякі університети були змушені евакуюватися або перейти на дистанційну форму навчання. Це спричинило зниження якості освіти через обмежений доступ до матеріально-технічної бази та неможливість проведення очних занять. Частина викладачів та студентів була змушена залишити свої місця проживання через бойові дії, що призвело до дефіциту кадрів та зменшення контингенту студентів у правничих школах. Крім того, мобілізація чоловічого населення також вплинула на кількість студентів та викладачів чоловічої статі. Практична підготовка є невід'ємною частиною правничої освіти. Однак, в умовах воєнного стану доступ до судових установ, адвокатських об'єднань та інших правових інституцій обмежений, що ускладнює набуття студентами необхідних практичних навичок.

Існуючі програми юридичної освіти в Україні часто виявляються недостатніми для реалій воєнного стану, що призводить до того, що професіонали не завжди здатні ефективно вирішувати складні питання, які виникають у воєнний час.

Ключовою метою є підвищення якості правничої освіти в Україні. Для цього варто зосереджуватися на змістовних аспектах, зокрема актуалізації навчальних програм. Підготовка українських правників має відповідати вимогам, які стоять перед суспільством в умовах війни та майбутнього відновлення України. Підвищення рівня вивчення англійської мови, поглиблення вивчення права Європейського Союзу, міжнародного гуманітарного права – це важливі напрямки подальшої роботи із реформування. З огляду на сучасні технологічні можливості, необхідно активно впроваджувати та вдосконалювати дистанційні форми навчання. Це дозволить забезпечити безперервність освітнього процесу навіть в умовах воєнного стану. Необхідно розробити нові підходи до організації практики студентів, зокрема через створення віртуальних симуляторів судових процесів, співпрацю з онлайн-платформами для проведення практичних занять та залучення практикуючих юристів до освітнього процесу. Важливим напрямом реформування є запозичення кращих практик з міжнародного досвіду, зокрема європейських країн, які мають розвинені системи правничої освіти. Це сприятиме підвищенню якості освіти та її відповідності міжнародним стандартам.

Для подолання кризи юридичної освіти пропонується, зокрема, посилити якість відбору здобувачів юридичної освіти, заборонити підготовку правників в навчальних закладах МВС, фактично ліквідувати заочну форму юридичної освіти, підвищити рівень заробітної плати для викладачів тощо.

Реформування правничої освіти в умовах воєнного стану є складним, але необхідним процесом. Вирішення зазначених проблем та впровадження запропонованих змін дозволить не лише зберегти функціонування юридичної освіти в кризовий період, а й підвищити її якість та ефективність у довгостроковій перспективі. Актуалізація навчальних програм, впровадження інноваційних форм навчання, адаптація до нових умов, розвиток співпраці з міжнародними партнерами та посилення практичної підготовки студентів стануть запорукою формування нового покоління юристів – фахових, мобільних, патріотично налаштованих та здатних ефективно діяти в умовах викликів сьогодення.

1. <https://dejure.foundation/frp4aji9b1-zdobuttya-yuridichno-osviti-v-umovah-vini>.
2. <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/498>.
3. <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/reforma-yuridichnoyi-osviti-prioriteti-v-umovah-viyni.html>.
4. <https://iaa.org.ua/articles/education-in-times-of-war-challenges-and-prospects-for-ukraine>.
5. <https://sud.ua/uk/news/publication/319613-kak-khotyat-reformirovat-yuridicheskoe-obrazovanie-i-spasti-ego-ot-upadka-poluchat-yuridicheskoe-obrazovanie-dolzhen-tolko-motivirovannye-i-podgotovlennye-grazhdane>.

**Юрій ГОДОВАНЕЦЬ**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Інвестиційно-інноваційний розвиток є основною забезпечення розширеного відтворення підприємств. В умовах великої війни середовище господарювання українських підприємств і організацій істотно ускладнилося, і це стало провідним чинником, який обумовив скорочення обсягів діяльності, доходів, а також призвів до погіршення фінансово-економічних результатів господарювання в бізнесі. Первісними такими змінами стали:

активізація зовнішніх міграційних процесів та зменшення чисельності населення країни; втрата робочих місць і скорочення доходів українців, підвищення рівня соціальної вразливості значної частини населення, відповідно, загальне зменшення обсягів платоспроможного попиту; зростання вартості енергоносіїв та інших ресурсів; ускладнення доступу до інвестицій і фінансово-кредитних ресурсів; руйнування низки виробничо-господарських зв'язків та усталених ланцюгів і логістики постачання продукції.

Інвестиції дозволяють принести підприємству додатковий дохід і прибуток, збільшити масштаби виробництва і реалізації продукції, однак, вони не зорієнтовані на виведення продукції (послуг), бізнес-процесів суб'єкта господарювання на новий якісний більш конкурентоспроможний рівень. Інновації без інвестицій, як правило, стосуються незначних аспектів удосконалення системи управління, продукції, технологій, мають тривалі строки створення, апробації й впровадження, характеризуються нижчим рівнем мотивації, не дозволяють залучити до співпраці зовнішніх партнерів з таких секторів, як освіта, наука, дослідницькі організації, венчурні інвестори і т. п. Саме тому важливо вести мову про інвестиційно-інноваційний розвиток підприємства як більш системний і комплексний, а, відтак, якісний підхід до реалізації і інвестиційної, і інноваційної політики суб'єкта господарювання. За результатами узагальнення теоретико-методичних засад в частині розуміння сутності інвестиційно-інноваційного розвитку бізнесу можна констатувати наступне. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємства – це процес нарощення обсягів господарювання та підвищення ефективності бізнесу і бізнес-процесів за рахунок розробки/залучення та впровадження всіх видів інновацій, насамперед, технологічних, технічних та продуктових, за умови належної, повноцінної та своєчасної інвестиційної підтримки. Такий процес має бути системним і комплексним, ретельно спланованим як з позиції дослідно-конструкторської та інноваційної діяльності, так і залучення її фінансово-інвестиційного забезпечення. Окрім того, бачимо потребу в системному підході до управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств і організацій шляхом ідентифікації та формування в межах загальної системи «підприємство підсистеми елементів інвестиційно-інноваційного забезпечення його розвитку та посилення конкурентних позицій на ринку.

Зазначена підсистема складається з елементів на таких рівнях: ресурсне забезпечення; організаційно-управлінське забезпечення; маркетингове забезпечення; цифровізація бізнес-процесів. Обрання саме таких компонент обумовлюється наступним. По-перше, будь-яка діяльність потребує належного ресурсного забезпечення, без якого вона не може реалізуватися жодним чином. Головно йдеться про кадровий та фінансовий ресурси, однак, не менш важливими слід розглядати й такі ресурси, як інтелектуальна власність, інформаційно-комунікаційні, матеріально-технічні та технологічні. По-друге, діяльність як відносно управління інноваційним розвитком бізнесу, так і його координації з відповідним інвестиційним забезпеченням має в належній мірі бути керованою. А це накладає умову створення відповідного інституційно-правового підґрунтя здійснення інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства, створення відокремленого структурного підрозділу з керівником, підпорядкованим безпосередньо топ-менеджменту суб'єкта господарювання, а також належної організації і координації всіх дій як з боку здійснення інноваційної діяльності, так і формування й використання її інвестиційного забезпечення. По-третє, навіть такі процеси, як інвестиційно-інноваційна діяльність, потребує достатньої маркетингової підтримки, орієнтирами якої стають: популяризація інвестиційно-інноваційних проєктів підприємства в суспільстві та бізнес-середовищі належна маркетингова підтримка інноваційної продукції; маркетинг діяльності у сфері трансферу технологій; розгляд інвестиційно-інноваційних проєктів підприємства як таких собі відокремлених «товарних» пропозицій бізнесу.

Основними стратегічними пріоритетами підвищення ефективності інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств є такі: 1) покращення інвестиційної привабливості підприємства та диверсифікація джерел залучення інвестиційних ресурсів у практику



господарювання; 2) розвиток кадрового персоналу підприємств та посилення інтелектуальної складової реалізації інновацій; 3) стимулювання підтримки та розвитку інвестиційно-інноваційних ініціатив серед працівників підприємства; 4) інноваційна модернізація матеріально-технічної бази підприємств та впровадження інноваційних технологій в практику господарювання; 5) інтеграція та кооперація підприємств із суб'єктами бізнесу в сфері покращення матеріально-технічного забезпечення, обміну досвідом, трансферу технологій реалізації спільних інвестиційно-інноваційних проєктів; 6) налагодження тісних інформаційно-комунікаційних взаємозв'язків із суб'єктами інноваційної інфраструктури (венчурні фонди, індустріальні та технологічні парки, бізнес-інкубатори); 7) диверсифікація господарської діяльності підприємств на інноваційних засадах.

Таким чином, забезпечення управлінської орієнтації на досягнення стратегічних пріоритетів підвищення ефективності інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств сформує передумови для масштабування їх господарської діяльності та становлення процесів розширеного відтворення.

1. Бойко В.В. *Механізми активізації інноваційного розвитку сільських територій. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2014. Вип. 2 (4). С. 148–151.*

2. Васильців Т.Г., Городня Т.А., Лупак Р.Л. *Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. Інтелект XXI. 2017. Вип. 1. С. 52–57.*

3. Диба О.М. *Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42. С. 111–118.*

**Андріан ДАЦЮК,  
Катерина ПРОЦАК**

Національний університет «Львівська політехніка»

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

На сьогоднішній день туристичний сектор України перебуває в умовах глибокої кризи, зумовленої повномасштабною військовою агресією. Порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, масові переміщення населення та загальна економічна нестабільність спричинили значне скорочення попиту на туристичні послуги, як внутрішнього, так і міжнародного характеру. У таких обставинах питання адаптивного управління бізнес-процесами стає ключовим фактором виживання та розвитку туристичних підприємств.

В умовах збройного конфлікту туристична галузь стикається з низкою критичних проблем: невизначеність і нестабільність безпекової ситуації (постійні зміни на фронті, ризики ракетних атак, блокування транспортних маршрутів унеможливають довгострокове планування туристичних продуктів); зниження попиту на туристичні послуги (економічна скрута, психологічна напруга та безпекові обмеження зумовили суттєве скорочення туристичних потоків. Іноземний туризм майже припинився, а внутрішній – перемістився до умовно безпечних регіонів; втрата та пошкодження туристичної інфраструктури (готелі, пам'ятки культури, транспортні вузли, природні ландшафти зазнали значних руйнувань або залишилися на тимчасово окупованих територіях; обмеженість фінансових, людських і матеріальних ресурсів (підприємства втрачають кадри через мобілізацію та евакуацію, обмежені в доступі до фінансування, сировини та технічних засобів).

Адаптивне управління передбачає побудову гнучких, саморегульованих систем управління, здатних оперативно реагувати на зовнішні зміни. У контексті туристичної галузі це означає: моніторинг середовища (постійне відстеження безпекової, економічної та

соціальної ситуації; диверсифікація туристичного продукту: розробка нових форматів туризму (воєнний туризм, волонтерський, лікувально-відновлювальний тощо); регіоналізація бізнесу: концентрація на відносно безпечних регіонах, співпраця з місцевими громадами; інтеграція цифрових технологій (використання онлайн-платформ для бронювання, віртуальні тури, дистанційне управління процесами); гнучкість організаційної структури (перехід до проєктного управління, залучення фриланс-кадрів, аутсорсинг послуг).

На основі аналізу ситуації можна запропонувати низку практичних рішень:

1. Розробка антикризових сценаріїв: моделювання варіантів дій на випадок ескалації, мобілізації персоналу, блокування регіонів. Такими прикладами може бути створення карти ризиків за регіонами з урахуванням воєнної та інфраструктурної обстановки. Визначення тригерів для зупинки або зміни діяльності (наприклад, обстріли в 50 км від локації чи наявність повітряної тривоги). Підготовка швидкого евакуаційного плану для клієнтів і персоналу та зберігання резервних копій документів і даних на хмарних сервісах.

2. Створення кооперативних мереж: об'єднання туристичних операторів, готельєрів, перевізників і громадських організацій у локальні кластери. Так, наприклад розвиток кластерного партнерства туристичних крафтових продуктів у територіальних громадах України є надзвичайно актуальним у контексті сучасних економічних викликів, з якими стикаються регіони країни, зокрема прикордонні та прифронтові території. Враховуючи геополітичні реалії, зростаючу конкуренцію на світових ринках та потребу у диверсифікації економічних джерел, розвиток малого бізнесу в таких регіонах стає критично важливим для забезпечення їхньої стабільності та відновлення [1].

3. Акцент на соціальну місію туризму: створення програм реабілітації для ВПО, ветеранів, медичних працівників. Впровадження інклюзивного туризму як засобу реабілітації в Україні почалося ще у 2005 р. з ухваленням Закону України «Про реабілітацію інвалідів в Україні». Тоді ж була запроваджена індивідуальна програма реабілітації для людей із особливими потребами, згідно з якою кожна особа з інвалідністю має право на отримання індивідуальних реабілітаційних заходів. Інклюзивний туризм для осіб із інвалідністю є одним з напрямів туристичної галузі у світі, що спрямований на забезпечення рівних можливостей для всіх людей, незалежно від їхніх фізичних чи психологічних особливостей. Це підхід, який враховує індивідуальні потреби кожної людини і створює умови для активної участі в туристичній діяльності [2]

4. Оптимізація витрат і ресурсів: автоматизація операцій, використання енергозберігаючих технологій, гнучке планування графіків праці. В умовах війни чи економічної нестабільності підприємства туристичної сфери змушені функціонувати в умовах жорсткої ресурсної обмеженості. Це стосується як фінансів, так і персоналу, енергоресурсів, обладнання. Одним із ключових напрямів адаптивного управління є оптимізація витрат при збереженні або навіть покращенні ефективності основних бізнес-процесів.

5. Маркетингове переорієнтування: просування внутрішнього туризму через історико-культурну, екологічну та гастрономічну тематику; партнерство з міжнародними благодійними та гуманітарними ініціативами. Також таке переорієнтування може здійснюватися через реконверсію – це якраз гнучка, часто міждисциплінарна дія, що поєднує архітектуру, економіку, культуру та екологію. Реконверсія промислових об'єктів – це процес зміни їх функціонального призначення, коли старі заводи, фабрики або інші промислові споруди перетворюються на об'єкти з новими функціями, як-от культурні центри, комерційні приміщення, житлові комплекси тощо. Науковці досліджують можливості інтеграції промислових об'єктів у сучасний міський та сільський простір через ревіталізацію та адаптацію до нових функцій, що дає змогу не лише зберегти архітектурні та технологічні пам'ятки, а й стимулювати економічний розвиток територій [3]. Реконверсія промислових об'єктів – це яскравий приклад адаптивного управління простором, ресурсами та бізнес-процесами в умовах кризи. Вона дозволяє не лише зберегти функціональність об'єктів, а й створити нову цінність для суспільства.

Туристичний бізнес в умовах війни потребує не просто збереження, а радикальної трансформації. Адаптивне управління бізнес-процесами дозволяє забезпечити функціональну стійкість, знайти нові ринкові ніші та зберегти людський капітал. Успіх таких змін залежить від здатності підприємств до інновацій, співпраці та стратегічного мислення, зорієнтованого на довгострокову перспективу післявоєнного відновлення.

1. Мірзодаєва Т. В. *Розвиток кластерного партнерства туристичних крафтових продуктів у територіальних громадах України. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні».* Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2024. С. 74-77.

2. Скрипник А.Ю., Кучеров Г.Г. *Інклюзивний туризм як засіб реабілітації осіб із особливими потребами: теоретичний складник проблеми. Інклюзія та суспільство.* 2024. № 3. С. 72-79. <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-10>.

3. Безугла Л.С. Трегуб Ю.Є., Белобородова М. В. *Критерії вибору об'єктів для завдань туристичної ревіталізації застарілої промислової спадщини. In Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Reformatio.* 2024. № 4. с. 27-34.

**Назарій ІВАНИЦЬКИЙ**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Повномасштабне вторгнення російської федерації, що триває від лютого 2022 року, стало викликом для існування готельного бізнесу України, який перемістив фокус із класичних параметрів “зірковості” на “безпекові та енерго-незалежні” стандарти. Уже в перший рік бойових дій країна втратила майже 85 % в'їзного потоку і понад 1 млрд USD потенційної експортної виручки, як свідчить аналітика UHRA [1]. Наявність бомбосховища та генератора стали не конкурентною перевагою, а елементом базової частини готельного продукту, без якого частина клієнтів не розглядають об'єкт для бронювання. Паралельно зросли витрати на персонал і логістику, адже частина працівників мобілізована, зростання вартості комунальних послуг та цін на розхідні матеріали. Водночас криза прискорила цифровізацію: онлайн чек-ін, безконтактні платежі та інтеграцію сповіщень про повітряні тривоги у PMS-системи, що в мирний час упроваджувалися роками, тепер були розгорнули за лічені місяці.

Вплив війни виявився вкрай нерівномірним по регіонах. Частина готелів Харкова, Дніпра, Сум та інших прифронтових міст переорієнтувалися на гуманітарні штаби або взагалі зупинили існування. Водночас західні готелі, у таких областях як Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська – стали фактично “тиловими”. Саме сюди рушив основний потік внутрішньо переміщених осіб на початку вторгнення. У 2024 році громади отримали майже 273 млн. грн. туристичного збору, що на 23 % вище, ніж роком раніше, і лівова частка надходжень згенерована саме у західних областях [2].

На мікрорівні трансформація добре простежується на прикладі львівського бюджетного готелю «Пальма». До 2019 року, модель «Пальми» спиралася на масові туристичні групові заселення з Польщі та Білорусі. Туроператори бронювали всі вихідні наперед і забезпечували 100% завантаженість. Після президентських протестів у Мінську та запроваджених владою обмежень ця ніша зникла. Її через деякий час заповнили гості із Саудівської Аравії. Це було зумовлено відкриттям лоукост-рейсів «Riyadh – Lviv» та спрощена е-віза, зробили місто привабливою «холодною» дестинацією для арабського ринку. Проте вже за рік авіасполучення перестало працювати, оскільки розпочалася пандемія Covid-19, і готель «Пальма» пережив тривалий простій, працюючи лише в обмеженому режимі.

Початок повномасштабних бойових дій несподівано повернув заповнюваність, у березні-травні 2022 року було фактично повне заселення, в основному це були переселенці зі сходу України або люди які транзитом їхали закордон. Проте пікові навантаження впали наприкінці літа і показник обвалився нижче 35%, і стало зрозуміло, що готель мусить змінювати стратегію. Управлінська команда відмовилася від гонити за дорогим індивідуальним туристом і сфокусувалася на масових сегментах, де «Пальма» традиційно конкурентна завдяки великій номерній базі й демократичній ціні.

Ключем стало позиціонування Львова як спортивного хабу. Через віддаленість від фронту та бойових дій, саме тут у 2023-2024 роках відбулася більшість чемпіонатів України з боротьби, легкої атлетики, армрестлінгу, гімнастики та інших видів спорту. Місцева влада офіційно анонсувала понад 40 національних стартів лише за один сезон [3]. «Пальма» уклала рамкові договори з організаторами та створила певні умови: ранній вуглеводний сніданок, окрема кімната для масажу, пізніше виселення в день фіналів і знижена групова ціна, винагорода спортивним операторам. Вартість пакета залишалась на третину нижчою, ніж у бізнес-готелів центру, а операційна маржа зростала завдяки високій заповнюваності та мінімальній варіативності сервісу. Паралельно готель модернізував енергосистему – встановив дизель-генератор і батарейний накопичувач, що дозволило гарантувати безперебійне живлення під час блекаутів.

Показники завантаженості підтверджують правильність обраного курсу: за підсумками 2024 року об'єкти середнього класу у відносно безпечних областях досягли середньої завантаженості 61%, тоді як преміум-сегмент ледве сягнув 47% [4]. Розрив пояснюється саме груповими контрактами – спортивними, корпоративними, освітніми – які шукають базову, а не “преміум” інфраструктуру. Додаткову впевненість інвесторам надає й новий законопроект про туризм, що передбачає податкові пільги для готелів, які інвестують в енергоефективність і укриття [5].

Підсумовуючи, можна констатувати, що війна спричинила не стільки колапс, скільки прискорену еволюцію українського готельного сектору. Безпека та енергонезалежність стали базовими критеріями конкурентоспроможності, а регіональний ландшафт змістився на користь західних областей. Досвід «Пальми» демонструє, що ставка на спеціалізовані групові сегменти, насамперед спортивні – дозволяє не лише компенсувати втрату іноземних туристів, а й показати кращі фінансові результати, ніж у “доковідні” часи. У середньостроковій перспективі відновлення міжнародного авіасполучення та держпідтримка інфраструктурних проєктів створюють умови для зростання, проте саме зараз визначаються стандарти, які формуватимуть репутацію українських готелів у післявоєнному періоді.

1. Open4Business. *“Війна скоротила в'їзний туризм на 85%, втрати перевищать \$1 млрд у 2024 році – UHRA”* <https://open4business.com.ua/vijna-skorotylya-vyiznyj-turyzm-na-85-vtraty-perevyshhat-1-mlrd-u-2024-roczy-uhra>.

2. Open4Business. *“Туристичний збір у 2024 році зріс на 23% – до 273 млн. грн.”* <https://open4business.com.ua/turystychnyj-zbir-u-2024-roczy-zris-na-23-do-273-mln-grn>.

3. Golossokal.com.ua. *“Львівщина вперше прийме Чемпіонат України з легкої атлетики”* <https://golossokal.com.ua/atletyka/lvivshchyna-vpershe-pryyme-chempionat-ukrainy-z-lehkoi-atletyki.html>.

4. Ribas Hotels Group. *Hotel Market Review Ukraine 2024 (PDF)*. – Одеса, 2024 р. [https://ribashotelsgroup.com/wp-content/uploads/2024/02/rhg\\_management-company-.pdf](https://ribashotelsgroup.com/wp-content/uploads/2024/02/rhg_management-company-.pdf).

5. Open4Business. *“Новий закон про туризм може збільшити надходження у 10 разів – ДАРТ”* <https://open4business.com.ua/novyj-zakon-pro-turyzm-mozhe-zbilshyty-nadhodzhennya-u-10-raziv-dart>.

6. Кулиняк І.Я., Іваницький Н.Б. *Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки». 2023. Вип. 4(102). С. 29-34.* <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05>.

**Ілона ІВАНОВА**

студентка,

*Науковий керівник – старший викладач,*

*викладач фундаментальних дисциплін Олена БАСАЛАЄВА*

Економіко-гуманітарний фаховий коледж (Житомирська обл., м. Звягель)

## **РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ НА ЗАХОДІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ (2014 – ДО СЬОГОДЕННЯ): ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ**

“Ми втрачаємо дозвілля, щоб мати дозвілля, і ведемо війну, щоб жити у світі.”

Арістотель

З початку збройного конфлікту на сході України у 2014 році, а особливо після повномасштабного вторгнення Росії в лютому 2022 року, індустрія туризму в Україні зазнала драматичних змін. Проте, всупереч загальнонаціональному спаду, Західна Україна виявилася не лише більш безпечним регіоном, а й відносно стабільною туристичною зоною.

Мета статті це трансформація туристичної галузі на заході України в контексті війни, з аналізом її розвитку у порівнянні з рештою України та європейськими трендами.

Питаннями розробки та впровадження програм розвитку туризму західної України займалися такі вчені, як: А. Біркович, В. Васильєва, П. Горішевський, А. Зінченко, В. Головацька, Т. Зінчук, С. Ілляшенко, С. Мельниченко та інші.

Західна Україна як умовно безпечний туристичний регіон.

Після анексії Криму в 2014 році та початку бойових дій на Донбасі, туризм у південних і східних регіонах України практично припинився. Значна частина туристичного потоку почала переорієнтовуватись на Західну Україну – зокрема Львівщину, Івано-Франківщину, Закарпаття, Буковину та Тернопільщину.

Умовна безпека, розвинута інфраструктура, історико-культурні пам'ятки, Карпатські гори, а також близькість до кордонів ЄС зробили ці області привабливими як для внутрішніх, так і для зовнішніх туристів. Львів, як культурна столиця, пережив туристичний бум у 2015–2019 роках, з поступовим збільшенням кількості туристів на 15–20% щороку.

Вплив пандемії COVID-19 і подальшої війни 2022 року

Пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках завдала суттєвого удару по туристичному сектору по всій Європі. В Україні закриття кордонів і карантинні обмеження майже повністю припинили потоки іноземних туристів. Проте вже влітку 2021 року внутрішній туризм на заході України почав активно відновлюватися. Карпати, термальні курорти Закарпаття, гірськолижні комплекси типу Буковель стали головними напрямками для українців, які не могли подорожувати за кордон.

Повномасштабна війна у 2022 році призвела до краху туризму на національному рівні: туристичні напрямки півдня (Одеса, Миколаїв, Херсон) стали недоступними. Проте Західна Україна, знову ж таки, зберегла певну привабливість: з одного боку, як центр евакуації та тимчасового прихистку, а з іншого – як точка для волонтерського, духовного та навіть "гуманітарного туризму".

Позитивні зміни у туризмі на заході України в умовах війни

Незважаючи на виклики, туризм у західних регіонах адаптувався.

Зокрема:

– Туризм трансформувався у нові формати: зросла популярність екотуризму, локального гастрономічного туризму, етнотуризму.

– Розвиток внутрішнього туризму: багато українців обирали поїздки Карпатами або до історичних міст замість поїздок за кордон.

– Збільшення релокації бізнесу: багато ресторанів, кав'ярень, хостелів та ІТ-компаній перемістилися на захід, що стимулювало розвиток туристичної інфраструктури.

– Інвестиції у готельну галузь: у 2022–2024 роках з'явилося чимало нових об'єктів розміщення середнього класу, з орієнтацією на довгострокове проживання переселенців.

Порівняння з рештою України.

У той час як на сході, півдні та в центрі України туризм практично зник у 2022–2023 роках, Західна Україна стала єдиним регіоном, де туризм не лише вижив, а й частково еволюціонував. У Києві, Харкові, Дніпрі туризм зупинився через загрозу обстрілів, проблеми з транспортом і відтік населення.

Натомість у Львові, Чернівцях чи Ужгороді відкривалися нові заклади харчування, готелі, проводилися фестивалі й культурні заходи – хоч і в обмеженому обсязі. У 2023 році, за даними Львівської міської ради, місто відвідало понад 1,2 млн осіб, що на 30% менше, ніж у 2019, але значно більше, ніж у 2022.

Порівняння з європейськими тенденціями

Європа у 2022–2024 роках відновила туристичну активність, особливо в південних країнах: Іспанії, Італії, Греції та Португалії. За даними Eurostat, туризм у ЄС досягнув довоєнного рівня вже у 2023 році. У той час як Європа активно залучає іноземних туристів, Україна, як країна в стані війни, орієнтується майже виключно на внутрішні переміщення.

Однак між Європою та Західною Україною можна помітити певні паралелі:

– Розвиток локального туризму: як і в ЄС, в Україні акцент змістився на регіональні подорожі.

– Інтеграція цифрових сервісів: бронювання, цифрові гіді, інтерактивні мапи активно використовуються в туристичних містах України.

– Сталий туризм: обидві зони почали більше уваги приділяти екології, культурній спадщині та збереженню ландшафтів.

Висновки

Російсько-українська війна спричинила масштабну трансформацію туристичної індустрії в Україні. Хоча більшість регіонів постраждали від бойових дій, Західна Україна стала винятком, демонструючи стійкість, адаптивність і певне зростання навіть в умовах війни. Вона стала новим центром не лише внутрішнього туризму, а й соціального, гуманітарного та релокаційного руху.

Порівняльний аналіз показує, що Західна Україна значно краще зберегла туристичний потенціал, ніж інші регіони країни, і в певних аспектах навіть наблизилась до європейських тенденцій. Надалі розвиток галузі залежатиме від безпекової ситуації, стабільності, а також готовності бізнесу інвестувати в довгостроковий розвиток туризму навіть в умовах невизначеності.

Відпочинок – це радість зосередитися на внутрішньому, а не зовнішньому. Потрібен час, щоб нагодувати свою душу та знайти спокій серед життєвих бур».

1. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційні звіти та аналітика 2021–2024 рр. URL: <https://www.tourism.gov.ua>.

2. Львівська міська рада – Управління туризму. Статистичні дані про туризм у місті Львів. URL: <https://city-adm.lviv.ua>.

3. Eurostat. Tourism statistics – annual data on tourism in the EU. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>.

4. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism and COVID-19 recovery trends. URL: <https://www.unwto.org>.

5. Карпатський туристичний кластер. Аналітика щодо розвитку туризму в регіоні Карпат. URL: <https://carpathians.org.ua>.

6. Офіс підтримки малого та середнього бізнесу в Україні (SME.DO). Інформація про релокацію бізнесу на Захід України. URL: <https://sme.gov.ua>.

7. Інститут регіональної політики. Аналітичні огляди з 2022–2023 років. Регіональні трансформації в умовах війни. URL: <https://irp.org.ua>.

8. *Тексти.org.ua*. Аналітичні статті про внутрішні переміщення, гуманітарні ініціативи та розвиток туризму у західному регіоні. URL: <https://texty.org.ua>.

9. *РБК-Україна*. Аналітичні матеріали з туристичної тематики. URL: <https://www.rbc.ua/ukr>.

10. *Hromadske*. Статті та інтерв'ю щодо туризму в Україні. URL: <https://hromadske.ua>.

11. *BBC Україна*. Новини та аналітика про туристичну ситуацію в умовах війни. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian>.

**Олег КАРИЙ**

д.е.н., професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТУРИЗМУ ПІСЛЯ 2020: ПАНДЕМІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ВІЙНА В УКРАЇНІ**

Європейська галузь туризму зазнала значних змін починаючи з 2020 року, і пандемія COVID-19 стала основним чинником цих глибоких трансформацій. Спостерігалось різке скорочення туристичних потоків по всій Європі, оскільки обмеження на подорожі, закриття кордонів та загальна невизначеність щодо шкоди здоров'ю призвели до безпрецедентного спаду міжнародного туризму.

Пандемія COVID-19 мала не лише тимчасові наслідки, але й спричинила довгострокові зміни та потребу в адаптації індустрії туризму. Однією з ключових сфер, що вимагають зараз особливої уваги, є підвищення рівня цифрових послуг у сфері туризму і гостинності. Дослідження показують, що цифрова економіка відіграє дедалі важливішу роль у розвитку туризму [1; 2]. Цифрові технології впливають на багато аспектів діяльності туристичних підприємств, включаючи збут туристичних послуг, розвиток економіки спільного споживання, оптимізацію операційних витрат та персоналізацію пропозицій.

В останні роки активізувався транскордонний туризм. Прикордонні трикутники, такі як на межі Польщі, Словаччини та Чехії, можуть пропонувати значні можливості для розвитку цього виду туризму [3].

Отже, галузь туризму в Європі після 2020 року переживає значні зміни, зумовлені пандемією COVID-19, що призвело спочатку до скорочення туристичних потоків, потім нерівномірного їх відновлення, необхідності цифрової адаптації галузі та посилення транскордонного співробітництва. Додатковим фактором нестабільності стала війна в Україні.

Повномасштабна війна в Україні, розпочата росією у 2022 році, має значний і багатогранний вплив на розвиток туризму в Європі. Цей вплив проявляється як у безпосередній близькості до зони конфлікту, так і в загальноєвропейському контексті, охоплюючи питання безпеки, економіки та зміни туристичних потоків.

Перш за все, війна призвела до загального зниження попиту на міжнародні подорожі до Європи на початковому етапі конфлікту через побоювання щодо безпеки та загальної нестабільності в регіоні [4]. Хоча з часом ситуація частково стабілізувалася, деякі країни, особливо сусідні з Україною та росією, продовжують відчувати негативний вплив на туристичний потік. Наприклад, країни Балтії, Польща, Словаччина та Угорщина спостерігали зменшення кількості туристів, особливо з віддалених ринків, через сприйняття регіону як менш безпечного [5]. Туристи стали більш обережно обирати напрямки, віддаючи перевагу країнам Західної та Південної Європи, які вважаються більш безпечними та віддаленими від зони конфлікту [6]. Це призвело до зростання попиту на такі країни, як Іспанія, Італія, Португалія та Греція.

У південній Європі туризм після пандемії знову відіграє важливу роль як рушій економічного зростання [7]. Він став однією з основних експортних галузей регіону.

Війна спричинила зростання цін на енергоносії та загальну інфляцію в Європі, що безпосередньо вплинуло на вартість подорожей. Зросли ціни на авіаквитки, проживання та інші туристичні послуги, що зробило подорожі менш доступними для багатьох європейців та туристів з інших регіонів [8]. Крім того, економічна невизначеність та побоювання рецесії можуть стримувати споживчі витрати на непершочергові потреби, такі як туризм.

Війна також опосередковано впливає на туристичну інфраструктуру в Європі. Збільшення потоку біженців з України до сусідніх країн створює додаткове навантаження на інфраструктуру розміщення та соціальні послуги, що може тимчасово обмежувати туристичні можливості в певних регіонах. Крім того, мобілізація чоловіків в Україні та росії може призвести до нестачі трудових ресурсів у туристичному секторі цих країн та, можливо, опосередковано впливати на доступність робочої сили в сусідніх державах.

Війна в Україні підвищила загальний рівень занепокоєння щодо безпеки в Європі. Терористичні загрози та геополітична нестабільність можуть впливати на рішення туристів щодо вибору напрямків подорожей та їхньої готовності подорожувати взагалі. ЗМІ відіграють важливу роль у формуванні сприйняття безпеки регіону, і негативні новини можуть відлякувати потенційних туристів [9].

Попри значні негативні наслідки, війна також спонукає до певних адаптацій та змін у туристичній галузі. Зростає увага до сталого туризму та відповідального вибору напрямків. Європейська система туристичних індикаторів (ETIS) розглядається як практичний інструмент для сталого управління туристичними напрямками [10]. Однак, впровадження індикаторів сталого туризму може зіштовхуватися з труднощами, пов'язаними зі збором та використанням даних для прийняття управлінських рішень.

Російсько-українська війна є значним фактором, що впливає на розвиток туризму в Європі. Вона призвела до зниження попиту на подорожі до певних регіонів, перерозподілу туристичних потоків, зростання цін та посилення занепокоєння щодо безпеки. Водночас туристична галузь демонструє здатність до адаптації, шукаючи нові можливості та реагуючи на зміни в поведінці споживачів. Подальший розвиток ситуації в Україні та загальна геополітична стабільність матимуть вирішальне значення для майбутнього європейського туризму.

Туристичні організації та підприємства шукають нові способи залучення клієнтів, пропонуючи більш гнучкі умови бронювання та акцентуючи на безпеці та якості послуг. Крім того, зростає інтерес до внутрішнього туризму в багатьох європейських країнах як більш безпечної та передбачуваної альтернативи міжнародним подорожам.

1. Filipiak B. Z., Dylewski M., Kalinowski M. *Economic development trends in the EU tourism industry. Towards the digitalization process and sustainability* // *Quality & Quantity*. 2023, 57(Suppl 3), 321-346.

2. Tang R. *Digital economy drives tourism development – empirical evidence based on the UK* // *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2023, 36(1), 2003–2020.

3. Wieckowski, M. *How border trip points offer opportunities for transboundary tourism development* // *Tourism Geographies*. 2023, 25(1), 310-333.

4. UNWTO. *Tourism and the war in Ukraine – Implications for the sector*. 2022. URL: <https://www.unwto.org/tourism-and-the-war-in-ukraine>

5. European Travel Commission. *Monitoring Sentiment for Domestic and Intra-European Travel - Wave 12*. 2023. URL: <https://etc-corporate.org/reports/monitoring-sentiment-for-domestic-and-intra-european-travel-wave-12>

6. ForwardKeys. *The impact of the war in Ukraine on air travel*. 2022. URL: <https://forwardkeys.com/the-impact-of-the-war-in-ukraine-on-air-travel/>

7. Bürgisser R., Di Carlo D. *The Rise of Tourism-Led Growth in Europe's Southern Periphery* // *JCMS: Journal of Common Market Studies*. 2023, 61(1), 239–258.



8. Eurostat. *Harmonised Indices of Consumer Prices*. 2024. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/prc\\_hicp\\_midx](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/prc_hicp_midx)
9. Goodrich J. N. *War and tourism: Understanding tourist responses to conflict and terrorism* // *Tourism Management Perspectives*. 2022, 41, 100933.
10. Font X., Torres-Delgado A., Crabolu G., Palomo Martinez J., Kantenbacher J., Miller G. *The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: The European Tourism Indicator System* // *Journal of Sustainable Tourism*. 2023, 31(7), 1608-1630.

**Світлана КОВАЛЬ**

асистент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **РОЛЬ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ У ВІДНОВЛЕННІ ДОВІРИ ДО ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Туристична галузь України стикається з безпрецедентними викликами, спричиненими війною, економічною нестабільністю та втратою довіри з боку іноземних і внутрішніх туристів. Відновлення цієї довіри є критично важливим для відродження сектору, який до 2022 року забезпечував значну частку ВВП країни. Нейромаркетинг, як наука, що досліджує поведінку споживачів на основі їхньої нейрофізіологічної реакції, пропонує інноваційні інструменти для вирішення цих проблем. Він дозволяє створювати маркетингові стратегії, які впливають на підсвідомість, викликають позитивні емоції та формують довіру. У контексті України нейромаркетинг може стати ключем до відновлення туристичного бренду, спираючись на європейські практики та адаптовані підходи.

Нейромаркетинг ґрунтується на розумінні того, як мозок реагує на стимули, такі як візуальні образи, звуки чи наративи. Дослідження показало, що 95% рішень споживачів приймаються підсвідомо [1], що робить нейромаркетинг потужним інструментом для впливу на вибір туристів. В Україні, де імідж країни асоціюється з безпекою та нестабільністю, використання нейромаркетингу може допомогти змінити ці асоціації. А саме, кампанії, що акцентують на природній красі Карпат чи історичній спадщині Києва, можуть викликати позитивні емоції, якщо вони правильно структуровані. Важливо, щоб візуальні та текстові елементи кампаній були протестовані за допомогою інструментів нейромаркетингу, таких як електроенцефалографія чи айтрекінг, для визначення їхньої ефективності.

Одним із головних викликів для України є подолання страху туристів щодо безпеки. Європейський досвід показує, що країни, які пережили кризи, успішно використовували маркетингові стратегії для відновлення довіри. Країни, що зазнали криз, застосовували стратегії, які підкреслювали їхні унікальні особливості, використовуючи емоційно заряджені образи та історії [2]. В Україні подібні наративи можуть бути побудовані навколо гостинності українців, їхньої стійкості та культурного багатства. Тобто, кампанії, що показують реальні історії туристів, які відвідали Україну та залишилися в захваті, можуть зміцнити довіру.

Ще одним аспектом є використання сенсорного маркетингу, який є частиною нейромаркетингу. Сенсорні стимули, такі як музика, запахи чи тактильні відчуття, можуть підсилити позитивне сприйняття бренду. У європейських країнах, таких як Італія, сенсорний маркетинг активно застосовується в готельному бізнесі: аромати свіжої кави чи лаванди в холах готелів створюють відчуття комфорту. В Україні готелі та туристичні об'єкти можуть використовувати традиційні українські мотиви, наприклад, звуки бандури чи запах свіжоспеченого хліба, щоб створити унікальний досвід. Дослідження зазначає, що сенсорні стимули підвищують лояльність клієнтів на 20% за рахунок активації емоційних центрів мозку [3]. Це особливо актуально для України, де туристи шукають автентичності.

Нейромаркетинг також дозволяє персоналізувати туристичний досвід, що є важливим для сучасного споживача. Аналіз даних про вподобання туристів, зібраних через соціальні мережі чи опитування, може бути доповнений нейромаркетинговими інструментами для створення індивідуальних пропозицій. Наприклад, якщо айтрекінг показує, що туристів приваблюють зображення природи, маркетингові кампанії можуть фокусуватися на екотуризмі в Україні. Європейські країни, успішно використовують персоналізацію, пропонуючи туристам маршрути, адаптовані до їхніх інтересів. Дослідження підкреслює, що персоналізовані пропозиції підвищують ймовірність повторних візитів на 15% [4].

Водночас нейромаркетинг потребує етичного підходу. Надмірна маніпуляція емоціями може викликати зворотний ефект, знижуючи довіру. В Україні, де суспільство чутливе до маніпуляцій через складну історію, маркетингові кампанії повинні бути прозорими та автентичними. Використання реальних відгуків туристів чи документальних відео про подорожі може бути ефективнішим, ніж штучно створені образи. Європейські практики, такі як кампанії VisitScotland, показують, що автентичність є ключем до успіху: їхні відео про реальних місцевих жителів отримали мільйони переглядів і підвищили туристичний потік.

Для реалізації нейромаркетингових стратегій в Україні необхідна співпраця між урядом, бізнесом і науковцями. Створення центрів нейромаркетингових досліджень, які б аналізували реакцію туристів на рекламні матеріали, могло б стати важливим кроком. Навчання маркетологів у сфері нейромаркетингу допоможе адаптувати європейський досвід до українських реалій. У Польщі подібні ініціативи сприяли зростанню туризму після економічної кризи 2008 року [5].

На завершення, нейромаркетинг відкриває нові можливості для відновлення довіри до туристичної галузі України. Він дозволяє створювати емоційно заряджені кампанії, які змінюють сприйняття країни, підкреслюють її унікальність і викликають бажання відвідати. Поєднання європейських практик із локальними особливостями, такими як автентична культура та гостинність, може зробити Україну привабливим напрямком. Однак успіх залежить від етичного використання нейромаркетингу, співпраці всіх зацікавлених сторін і постійного аналізу ефективності кампаній. Україні потрібен не лише туристичний ребрендинг, а й стратегія, що поверне довіру через емоції, автентичність і незабутні враження.

1. *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*. Harvard Business School Press, 2003. 352 p.

2. Avraham E. *Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings*. *Tourism Management*. 2015. Vol. 47. P. 224–232. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.003>.

3. Krishna A. *An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior*. *Journal of Consumer Psychology*. 2012. Vol. 22, no. 3. P. 332–351. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.003>.

4. *Smart tourism: foundations and developments* / U. Gretzel et al. *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25, no. 3. P. 179–188. URL: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>.

5. Panfiluk E. *Innovativeness of Tourism Enterprises: Example of Poland*. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 3. P. 1024. URL: <https://doi.org/10.3390/su13031024>.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ**

Туризм завжди був важливою складовою соціально-економічного та культурного розвитку України. Проте з початком повномасштабної війни, туристична індустрія зазнала суттєвих змін. Війна, яка принесла з собою руйнування та нестабільність, поставила перед цією галуззю низку серйозних викликів. Однак, як і в будь-якій кризі, з'явилися нові можливості для трансформації і адаптації. Сьогодні, попри складну ситуацію, українська туристична індустрія намагається пристосуватися до нових умов, активно шукаючи інноваційні шляхи розвитку. Важливо розуміти, що ці зміни не лише мають тимчасовий характер, а й можуть стати основою для нових можливостей після перемоги України.

Після повномасштабного вторгнення росії в Україну туризм опинився серед найбільш постраждалих галузей:

- небезпека для життя туристів та працівників галузі – більшість туристичних напрямків стали недоступними через бойові дії або ризик обстрілів;
- закриття кордонів і транспортна нестабільність – особливо у перші місяці війни;
- руйнування інфраструктури – готелі, музеї, природні парки, об'єкти спадщини зазнали значних пошкоджень;
- втрата іноземного туриста – через безпекові ризики, більшість іноземних відвідувачів скасували подорожі до України;
- зміна пріоритетів – населення зосереджене на виживанні, а не на відпочинку.

Попри всі труднощі, туристична індустрія не зникла — вона трансформується. Деякі приклади адаптації:

- внутрішній туризм – українці почали більше подорожувати країною, підтримуючи безпечні регіони, особливо на захід України (Львів, Закарпаття, Чернівці, Івано-Франківськ);
- воєнний туризм – з'являється інтерес до документування війни, відвідування деокупованих територій, музеїв війни, меморіалів;
- волонтерський туризм – люди приїжджають у регіони для допомоги, одночасно знайомлячись із місцевістю та культурою;
- цифровізація туризму – віртуальні тури, онлайн-екскурсії, інтерактивні музеї набули особливої актуальності;
- підтримка креативної економіки – ремесла, локальна гастрономія, культурні події, навіть у маленьких містах, стали привабливими для нової аудиторії.

Кожна криза – це не лише виклик, а й шанс. Після перемоги Україна зможе:

- ребрендувати себе як країну-героя, центр стійкості, єдності та свободи;
- відновити інфраструктуру з орієнтацією на сталий туризм – екологічні маршрути, smart-готелі, інклюзивність;
- залучити світову підтримку для створення нових історико-культурних об'єктів, музеїв пам'яті, тематичних парків;
- розвивати міжнародний культурний туризм – на базі унікального досвіду України, її культурної ідентичності та непереможного духу;
- інтегрувати туризм у відбудову економіки – як засіб реабілітації, працевлаштування, відновлення спільнот.

Український туризм проходить найскладніше випробування за всю історію Незалежності. Але він не зникає – він трансформується, шукає нові сенси, нові форми. Наше завдання – підтримати цю трансформацію, зберегти культурну спадщину, адаптуватися до нових реалій та готуватись до майбутнього, в якому Україна стане не лише місцем сили, але й символом надії для всього світу.

## **БЕЗПЕКА ТА КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ: ПРАКТИКИ КРАЇН ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ І ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Сучасні виклики, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, суттєво вплинули на функціонування туристичної галузі, зруйнувавши як інфраструктуру, так і довіру туристів до безпечного середовища. У таких умовах зростає роль кризового управління в туризмі як системи превентивних і оперативних заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків надзвичайних ситуацій [1]. Досвід країн Європейського Союзу демонструє важливість комплексного підходу до безпеки у сфері туризму, що включає не лише фізичний захист туристичних об'єктів, а й ефективну комунікацію, планування непередбачуваних ситуацій та відновлення довіри до дестинацій [2]. Безпека та кризове управління в туризмі – стратегічний компонент стійкості туристичної галузі, особливо в умовах воєнного та посткризового відновлення. Україна має можливість адаптувати успішні практики країн ЄС, зокрема в частині інтегрованого ризик-менеджменту, інформаційної прозорості та сертифікації безпеки. Вирішення цих питань потребує скоординованих дій на рівні державної політики, туристичного бізнесу та місцевих громад [3].

В умовах війни в Україні в'їзний туризм скоротився на 85%, що призвело до втрат понад \$1 мільярд у 2024 році, а до 2030 року сукупні втрати доходів від туризму можуть сягнути \$12,7 мільярда. Очікується, що до кінця 2024 року кількість робочих місць у туристичному секторі зменшиться більш ніж на 60% порівняно з довоєнним рівнем [4].

Станом на 2025 рік туристичні потоки в Україні демонструють неоднорідну динаміку, що зумовлено триваючими воєнними діями та поступовим відновленням у безпечніших регіонах. Внутрішній туризм продовжує зростати, особливо в західних областях. У першому півріччі 2024 року чистий дохід українських туристичних компаній зріс на 29% порівняно з аналогічним періодом 2023 року, досягнувши 5,8 млрд грн. Найвищі доходи зафіксовано в Києві (3,1 млрд грн), Львівській (1,1 млрд грн) та Івано-Франківській (852,2 млн грн) областях. В'їзний туризм залишається на низькому рівні. У 2024 році кількість іноземних туристів в Україні становила 14,09 тис., що на 16,9% більше, ніж у 2023 році, але все ще значно менше довоєнних показників. Туризм у зонах конфлікту набуває популярності серед іноземних туристів. Компанії, що організовують тури до зон бойових дій, фіксують зростання інтересу до таких напрямків, як Київ та Харків [5].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації європейського досвіду до українських реалій для формування ефективної системи кризового управління в туризмі. Країни Європейського Союзу мають значний досвід подолання наслідків надзвичайних ситуацій – терористичних загроз, природних катастроф, епідемій – і пропонують перевірени інструменти забезпечення туристичної безпеки. Аналіз цих практик і їх імплементація в українське середовище є важливою передумовою для стійкого відновлення галузі як під час війни, так і в поствоєнний період.

Безпека в туризмі є ключовою складовою стійкого розвитку дестинацій. У документах ЄС, зокрема в «Плані дій з туризму до 2030 року» (EU Transition Pathway for Tourism), наголошується на необхідності впровадження інтегрованих систем управління ризиками в туризмі, що включають: оцінку загроз і ризиків; міжвідомчу координацію дій; підготовку персоналу до кризових ситуацій; комунікаційні стратегії для туристів. Країни ЄС, які мали досвід природних катастроф, терористичних актів або міграційних криз (Франція, Італія, Іспанія, Німеччина), розробили цілісні моделі кризового реагування в туризмі. Ці моделі поєднують державне управління, участь приватного сектору та інтеграцію цифрових технологій у процес моніторингу та сповіщення [6].

Франція має Національний план дій у разі надзвичайних ситуацій, що охоплює туристичну індустрію. В межах нього створено механізми інформування туристів у режимі реального часу, платформи цифрової евакуації та сертифікацію безпечних об'єктів. Французький уряд запровадив спеціальну позначку «*Safe Tourism*», яка підтверджує відповідність готелів і туристичних об'єктів вимогам безпеки [4].

Італія активно впроваджує навчальні програми для працівників туристичної сфери щодо реагування на кризові ситуації. Також розвинута система добровольчих рятувальних команд у туристичних регіонах. Після землетрусу в регіоні Абруццо була створена платформа взаємодії між туристичними компаніями, місцевою владою та службами безпеки.

Хорватія, маючи досвід війни 1990-х років, впровадила комплексні заходи з реабілітації іміджу країни як безпечної дестинації. Зокрема, акцент зроблено на прозорій комунікації з туристами, інвестиціях у відновлення інфраструктури та просування нових форматів туризму – оздоровчого, екологічного, сільського.

В умовах війни в Україні формування системи безпеки в туризмі має відбуватися за такими напрямками [1; 6]:

- Розробка Національного плану кризового управління в туризмі. Має охоплювати сценарії ризиків (військових, техногенних, природних), протоколи реагування, алгоритми евакуації та співпрацю з міжнародними структурами.

- Інформаційно-комунікаційна безпека. Створення платформ для оперативного інформування туристів про ризики, доступність послуг, стан доріг, тощо.

- Сертифікація безпечних туристичних об'єктів. Впровадження маркування, аналогічного до європейських стандартів.

- Навчання кадрів. Розробка програм підготовки фахівців із кризового менеджменту у сфері туризму.

- Міжнародна співпраця. Участь у програмах ЄС, таких як UCPM (Union Civil Protection Mechanism), які можуть бути джерелом технічної допомоги та обміну досвідом.

У повоєнний період ключовим завданням стане відновлення довіри туристів до України як безпечної дестинації, зокрема шляхом просування стійких та локальних форм туризму, розбудови інфраструктури та іміджевих кампаній у співпраці з інституціями ЄС.

1. Семенова, А. Г. Кризове управління у туристичній сфері в умовах війни: досвід країн ЄС. *Вісник економічної науки України*, 2023. Т. 15, № 4, с. 72-85.

2. Малиновська, В. І. Безпека туризму в умовах глобальних викликів. *Журнал “Туризм і рекреація”*, 2022. Т. 18, № 3, с. 45-58.

3. Коваленко, О. В., та ін. Оцінка безпеки туристичних дестинацій в умовах кризових ситуацій. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Економіка та управління”*, 2024. № 11, с. 112-120.

4. UNESCO. Ukraine: UNESCO estimates damage to culture and tourism after 2 years of war at \$3.5 billion. 2024. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion> (дата звернення: 04.05.2025).

5. Visit Ukraine Today. How many foreigners entered Ukraine in the first half of 2024 and from which countries did they come most often? 2024. URL: <https://visitukraine.today/blog/4807> (дата звернення: 04.05.2025).

6. CEIC Data. Ukraine Tourism Revenue. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/tourism-revenue> (дата звернення: 04.05.2025).

**Maria Carlotta RIZZUTO**  
Professor,  
**Eugenia STRANO**  
Dr., Research Fellow,  
University Magna Graecia of Catanzaro, Italy

## **THE ROLE OF GREEN FINANCE IN THE POST-RECONSTRUCTION OF UKRAINE AND THE IMPACT OF SUSTAINABILITY IN THE AGRI-FOOD SUPPLY CHAIN**

Green finance becomes particularly crucial, not only because it can help address severe environmental and social challenges but also because it can support the rebuilding of a country that has suffered significant damage to its infrastructure, economy, and ecosystems. As a result, its role in the reconstruction of Ukraine after the war cannot be overstated.

Green finance is more than just an investment approach that aims to achieve financial profits; it also emphasizes environmental sustainability and social responsibility. The need for a balanced approach to economic development and ecological preservation in Ukraine is especially urgent today, given the country's ongoing environmental damage due to the war and its desire to modernize and become more aligned with European standards. As Ukraine seeks to rebuild, green finance can provide the financial tools necessary for a green, sustainable, and socially responsible recovery.

Particularly, Ukraine will require significant international investment to repair its damaged infrastructure, including energy systems, which were originally designed within the Soviet framework. The country must modernize these systems to meet European energy standards and reduce its reliance on outdated technologies, and green finance can be a major tool in this transformation.

Additionally, as a global tool, green finance can serve as a catalyst for transformative changes in the scale of global financial transactions. The international nature of green finance means that countries and organizations can work together to address Ukraine's environmental and economic needs, promoting innovation and driving sustainability within Ukraine's reconstruction efforts, and, according to the majority of theory and practice, the success of green finance depends on the coordinated efforts of all stakeholders, such as governments, businesses, financial institutions, and local communities. In the case of Ukraine, the coordination between international organizations, Ukrainian authorities, and global investors will be key in ensuring the success of green finance initiatives.

Thus, international organizations, such as the World Bank and the International Monetary Fund, can assist Ukraine by providing both financial support and the expertise needed to develop and implement green financial instruments.

In addition to energy infrastructure, Ukraine's agricultural sector will also play a vital role in its recovery. Green finance will be essential in supporting sustainable agricultural practices, eco-friendly farming technologies, and the development of the agri-food supply chain. These areas will be critical in ensuring food security, boosting economic growth, and improving the quality of life for citizens in the post-war period.

Awareness of the scarcity of resources and the emphasis on the principle of responsibility towards future generations characterize the current flood of acts by the EU institutions, which seem to aim at achieving a fair balance between economic development and ecological protection, according to the functional limit of sustainability.

The environmental interest, with increasing intensity, has intervened in the system of the agri-food chain, according to the strategy provided by the Green Deal and the From farm to fork, aimed at facilitating the achievement of sustainable development goals, internationally agreed by the United Nations and, ultimately, adopted by the CAP post 2020. Sustainability is the key to synthesizing the impact of environmental interest in agriculture as can be seen from the framework of incentive provisions, well identified by the CAP, the prohibitions that have occurred in the use of

some products in the productive activity, but even more from the choices of entrepreneurs, agricultural and industrial, interested in creating production chains entirely sustainable. Sustainability leads to a remediation of the entire agri-food chain.

As regards production, organic farming, although already present in the regulatory landscape, has undergone a modification with Regulation 848/2018, which is highly innovative in terms of objectives and guiding principles as well as application rules, to the point where it has become the reference paradigm today, since it enables products to be produced which are qualified in this way, subject to compliance with a whole series of rules on production, safety and information, the passing of specific controls involving all operators, which condition each stage and which, when placed on the market, result in the affixing of the "bio" distinctive sign on the label. A meeting point, therefore, between environmental policy and market rules.

The issue of marketing is closely related, because through the use of brands/ signs, green claim, we want to immediately let the consumer perceive, without misunderstanding, in a «market no longer talks or but mute», that this food, not only, is sustainable, but it is produced using a process that is based on sustainability.

The transparency of information on labels also encourages consumers to make informed choices that are more in line with their moral principles, while at the same time inducing them to adopt food practices which are more respectful of the environment and natural resources, of their own health, as required by the From farm to fork strategy that even explicitly invites citizens. European Union to convert to more plant-based diets and reduce the consumption of red meat.

The environmental interest in marketing products is also manifested in the recent regulatory intervention on the valorization and promotion of short-chain and zero-kilometer agri-food products as well as in that relating to small local productions.

Sustainability is therefore an integral process, which can only concern, inevitably, the next stages of the supply chain: eco-sustainable packaging, waste reduction, management of by-products, mps, waste conditioned by practicability [ab initio] of a processing activity into resources for its own or another enterprise. Suggestions are already found in the use of renewable biological resources in the fields of bio-based chemistry, textiles, fashion, cosmetics, energy. A circularity that requires technological innovation and greater integration between companies to make economic initiative more sustainable.

Sustainability has had a strong influence on every system, to the point of even modifying the Italian constitutional charter, where Articles 9 and 41 have included the environment as a limit to economic activity. However, the recent crises (Covid-19 pandemic and Russian-Ukrainian conflict) have rekindled the issue of food security, pushing the EU to temporary environmental derogations to ensure affordable supplies and prices. This highlights the need for a dynamic balance between ecosystem protection and food safety.

## **THE DEVELOPMENT OF MILITARY TOURISM IN UKRAINE: EUROPEAN EXPERIENCE**

Tourism is an important component of modern human life. Tourism is primarily associated with entertainment, relaxation, physical and moral strength restoration, self-development, curiosity, the exploration of the surrounding world, and the desire for contact with nature and participation in events. Tourism contributes to an increase in life satisfaction. Ukraine is currently experiencing the most challenging period in its existence. There are enormous human losses among both the military and civilians, destroyed ecosystems, devastated cultural heritage, ruined infrastructure, and economic crises. The everyday life of people in Ukraine is defined by air raid alerts and the pressure of negative information while awaiting victory. What role does tourism play in such conditions and what are the prospects for military tourism?

Military tourism is an alternative form of tourism that includes travel to active or historical conflict zones to commemorate the fallen, learn, conduct historical research, and pursue patriotic education. It also seeks thrills and adventure. The term "military tourism" is used when referring to visits to active conflict zones where military operations are taking place, as well as so-called memorial tourism, in which travelers visit places where battles or war-related tragedies occurred in the past. Information on tours to active combat zones is limited, with few available offers, while memorial tourism plays a significant role in the tourism industry of countries affected by military conflicts and is often a tool for economic recovery.

Currently, military memorial tourism is very important in Ukraine. Since it contributes to promote the formation of a respectful attitude towards the military personnel, to the concepts of honor and valor in society, ensures the upbringing of patriotism and the formation of a civic position, develops tourism education and systematize knowledge about the defense of the Motherland and the heroic pages of its history. And also should stimulate the use and preservation of those military tourism resources that are determined by the increased efficiency of their implementation in the practical activities of tourism enterprises.

European history consists of periods of wars and is full of territorial changes. As a result, fortifications practically everywhere in Europe define the landscape and the boundaries of modern cities and rural settlements. Some of them are even included in the UNESCO World Heritage list. The fortress heritage of different periods includes structures used for the defense and protection of people, their homes, cities, local infrastructure, and even entire regions. Today, more than ever before, in Europe, military heritage is understood as an extraordinary testament to European history, which must be especially honored so that current and future generations do not have to participate in armed conflicts again. European experience in the development of memorial military tourism is illustrative and very useful for the national tourism business, especially during the post-war reconstruction period in Ukraine.

Every year, Europe marks special days of remembrance in honor of those who have fallen in wars and military conflicts. Civilians, children, veterans and their relatives, and European leaders gather at memorial events to commemorate the events and sacrifices of the First and Second World Wars. Commemorative events often took place at memorials, including on Armistice Day (celebrated on November 11, and in the UK and Commonwealth countries it is Remembrance Sunday – the second Sunday in November), ANZAC Day (April 25) and Victory Day (May 8).

Armistice Day, November 11, is a public holiday in Belgium and France. On this day, numerous excursions are held, people visit memorials and places of battles sites from the fields of World War I and II, including the Arc de Triomphe in Paris, the Notre-Dame-de-Lorette memorial in Ablain-Saint-Nazaire, the Menin Gate in the Belgian city of Ypres, Hoogstade Cemetery, Henri-Chapelle American Cemetery and Memorial, and others. In Britain, Remembrance Sunday is the



culmination of several days of honoring the fallen, starting with Armistice Day – November 11. On that day in 1918, the guns fell silent on the fronts of World War I. Since then, at 11 o'clock, on the 11th day of the 11th month each year, life in Britain stops, and the country, bowing its head, remembers its fallen. Radio, television, the noise in kindergartens and school playgrounds fall silent for two minutes, transport stops, and in supermarkets, visitors are asked through loudspeakers to stop for two minutes of silence. Hundreds of thousands of Britons visit memorial sites: the Cenotaph memorial in Whitehall, London, the National Memorial Arboretum in Staffordshire, Little Waltham in Wessex.

Every year on April 25, Australia and New Zealand, as well as Commonwealth countries, commemorate citizens who died in all wars and military conflicts involving these countries. On April 25, 1915, during World War I, the Entente forces (British, Australians, New Zealanders, Newfoundlanders, Indians, French) began landing on the Gallipoli Peninsula (Turkey). Traditionally, church services, military parades, and veteran meetings are held on this day. British, Australian, New Zealand, Indian, and Canadian tourists visit Gallipoli, where commemorative events are held.

Victory Day celebrations in Europe are very large-scale every year, including military parades, air shows, memorial church services, meetings of veterans and their descendants, concerts, as well as excursions and visits to landmarks. Celebrations take place throughout Europe, for example, at the Tomb of the Unknown Soldier in Paris, on Dam Square in Amsterdam, in Waalsdorpervlakte (in The Hague), at the site of the mass murder of members of the Dutch Resistance and in Grebbeberg, at the Memorial to the Victims of War and Dictatorship and the Holocaust Memorial in Berlin, at Akershus Fortress in Norway, at the site of the Allied landings in Normandy, in Trafalgar Square, at the Bomber Command Memorial in London, at the Westerplatte Heroes Memorial complex in Gdańsk, and the Tomb of the Unknown Soldier in Warsaw. This year, servicemen of the Armed Forces of Ukraine will take part in a large-scale military parade in London on the occasion of the 80th anniversary of Victory Day. Ukrainian military personnel will march alongside about a thousand British soldiers, cavalry, and military bands as a symbol of global support for Ukraine in its fight against Russian aggression.

Besides event-based military tourism, other forms of it are also developing in Europe. A striking example is the commercially successful niche specialized tour from the French tourism company Beaches of Normandy Tours "Band of Brothers", dedicated to World War II. The program of the 11-day trip includes visiting all five Allied landing beaches, including Omaha and Utah, in Normandy (France), the Bois Jacques trenches in Belgium, the site of the Battle of the Bulge, the Bastogne military fortifications, the military memorial cemetery in Luxembourg, the Dachau concentration camp, and the "Eagle's Nest" Obersalzberg in Germany. It attracts visitors from all over the world, generates income for local businesses, and thus finances efforts to preserve historical sites.

After wars, governments primarily invest in critical sectors such as infrastructure, energy, agriculture, and healthcare. In such situations, tourism becomes a key tool for economic recovery, generating essential revenue for the national budget. Thus, the European experience of the development of military memorial tourism is indicative and very useful for Ukraine during the post-war reconstruction.

1. Hladkyi O., Hashimov M. *Development of military-historical tourism in Ukraine. International scientific-practical journal commodities and markets*. 2024. Vol. 50, 2, 21–40. Doi:[https://doi.org/10.31617/2.2024\(50\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(50)02).

## **ЗМІНИ ТУРИСТИЧНИХ НАМІРІВ УКРАЇНЦІВ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ І ЛОКАЛЬНИХ ПОТЯСІНЬ**

Упродовж останніх років туристичний сектор України зазнав суттєвих змін під впливом як глобальних та локальних факторів. До ключових з них належать пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, що триває з 2022 року. Ці події кардинально змінили поведінку споживачів, сформували нові пріоритети та виклики для галузі.

Готовність українців до подорожей суттєво змінилася під час та до повномасштабної війни. З 2020 по 2021 рік пандемія COVID-19 спричинила значні зміни в туризмі. Інтерес до туризму змістився з виїзного туризму на внутрішній, зокрема, поїздки в межах України (до Карпат, узбережжя Чорного моря та замиського відпочинку), що дозволило уникнути труднощів, пов'язаних із закриттям кордонів та вимогами щодо вакцинації. Надходження до місцевих бюджетів від туристичного збору у 2020 році склали близько 130 млн. грн., що на 34% менше, ніж у 2019 році. Після появи вакцин та послаблення обмежень у 2021 році туристична активність частково відновилася, а місцеві бюджети отримали рекордні 235,5 млн. грн. туристичного збору [1].

З початком повномасштабної війни ситуація різко змінилася. Основними факторами, що впливали на поведінку туристів, були фізична небезпека (обстріли, окупація частини територій), масова міграція (значна частина населення виїхала за кордон як біженці), зміна пріоритетів, економічна нестабільність (зменшення доходів, переорієнтація витрат на базові потреби), закриття або обмеження роботи туристичної інфраструктури (втрата доступу до традиційних туристичних напрямків, збільшення тривалості подорожей через закриття українських аеропортів). Туристичний збір у 2022 році зменшився на 24% і склав 178,948 млн. грн. Однак у безпечніших регіонах було зафіксовано зростання туристичного збору через внутрішню міграцію українців з окупованих та прифронтових територій [2]. У 2023 році до місцевих бюджетів надійшло 222,6 млн. грн. туристичного збору (+24,4%), а за перші шість місяців 2024 року ця сума становила 107,73 млн. грн [3]. За прогнозами американських експертів втрати українського туризму до 2034 можуть зрости до 1,5 млрд. дол. щороку [4].

Зміна туристичних уподобань українців, викликана кризовими подіями, поставила перед туристичним сектором нові завдання: швидко адаптуватися до умов невизначеності, переосмислити підходи до формування турпродукту та посилити акцент на безпеці й гнучкості. Влітку 2024 року чотирма провідними галузевими об'єднаннями було проведено опитування про стан туризму під час війни, у яке були залучені 268 підприємств туристичної галузі. Відповідно до результатів опитування, було виявлено, що: (1) обсяг наданих послуг, у порівнянні з довоєнним часом, збільшився лише у 13% компаній; (2) 10% підприємств припинили свою діяльність; (3) 75% опитаних компаній зазнали скорочення обсягів діяльності, причому для багатьох з них це скорочення перевищило 50%. Головними викликами, з якими стикнулись туристичні підприємства, стала економічна нестабільність (71%), проблеми безпеки та інфраструктурні проблеми. Значною проблемою став також і дефіцит кадрів (42%) [4].

За даними Державного агентства з розвитку туризму, основними перешкодами чи обмеженнями, які українці бачать у подорожах Україною в умовах воєнного стану, є безпека (57,4%), фінансові витрати (42,2%), втрата доступу до морських курортів (24,4%), логістика (20,9%), брак інформації (9,8%), наявність та стан засобів розміщення (8,4%), 5,9% не бачать перешкод, а 2,3% вказують на інші фактори. В результаті внутрішній туризм став менш доступним через ризики та скорочення пропозицій, хоча у відносно безпечних регіонах він частково відновлюється [5].

Щоб визначити зміни, спричинені пандемією та повномасштабною війною в Україні, було проведено опитування респондентів із Львівщини для розуміння як змінилась їх туристична поведінка у ці періоди (рис. 1).



Рис. 1. Вплив пандемії та війни на туризм українців

*\*побудовано автором за результатами опитування*

Згідно з проведеним опитуванням, було отримано такі результати: 34,5% споживачів були змушені припинити подорожі через пандемію, ще 21,83% продовжили подорожувати за кордон, але на коротші періоди, а 20,09% постраждали від певних обмежень, зокрема щодо наявності сертифікатів про вакцинацію. Лише 6,55% респондентів раніше надавали перевагу відпочинку за кордоном, а тепер подорожують в межах України. Ще 4,37% все ще відпочивають за кордоном, але обирають більш доступний варіант. Вплив пандемії не вплинув на подорожі 12,66% респондентів. Результати щодо впливу повномасштабної війни на подорожі українців дещо відрізняються. Зокрема, 39,29% респондентів повністю відмовилися від подорожей, 17,46% подорожують за кордон, але на меншу кількість днів, 14,68% тепер користуються внутрішнім туризмом, а 12,3% обирають дешевший варіант відпочинку за кордоном.

Попит на туризм залишається, але його характер змінився. Сьогодні українці віддають перевагу короткостроковим поїздкам, поїздкам до сусідніх країн, безпечним і бюджетним варіантам відпочинку. Під час пандемії основним обмеженням були санітарні заходи, а після їх послаблення туризм почав відновлюватися. З початком повномасштабної війни обмеження стали глибшими – безпека, фінансова криза та руйнування туристичної інфраструктури, що створює довгострокові бар'єри для відновлення туристичних потоків.

1. Туристичний збір: надходження до місцевих бюджетів під час пандемії та великої війни. Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/02/infografika/ekonomika/turystychnyj-zbir-nadходzhennya-miscevyx-byudzhetiv-pandemiyi-ta-velykoyi-vijny> (дата звернення: 08.04.2025).

2. Статистика туризму України за 2023 рік. ДАПТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkovy-nadходzhennya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoiennyi-riven> (дата звернення: 08.04.2025).

3. Туристичний збір за перше півріччя 2024 року. ДАПТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-za-i-pivrichchya-2024-roku-nadiyshlo-ponad-107-mln-grn-turistichnogo-zboru> (дата звернення: 08.04.2025).

4. Машута Ю. Випробування війною. Що показало опитування туристичного бізнесу в 2024 році. О, Море.City. URL: <https://omore.city/articles/391576/stan-turizmu-v-ukraini-2024> (дата звернення: 08.04.2025).

5. Результати опитування щодо подорожей Україною під час війни. ДАПТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (дата звернення: 08.04.2025).

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ВИКЛИКИ ДЛЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ:  
ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА**

**CHALLENGES OF TOURISM BUSINESS IN UKRAINE:  
EUROPEAN PRACTICE**

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ II МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ (Львів, 15-16 травня 2025 р.)

Збірник тез доповідей підготовлено за результатами виступів на II міжнародній науково-практичній конференції, яка організовувалася колективом кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» у межах виконання освітнього проекту міжнародної програми Jean Monnet Module «Європейський досвід популяризації історичної спадщини та культурного туризму» (101085171 – ЕЕРНСТ – ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH) (ЕЕРНСТ) (<https://lpnu.ua/eerhct>) за підтримки Програми Європейського Союзу Erasmus+. Підтримка Європейської Комісії у підготовці цього збірника не означає схвалення його змісту. Він відображає лише думку авторів, і *Європейська Комісія не несе відповідальність* за будь-яке використання інформації, що міститься в ньому.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Підписано до друку 14.05.2025

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Умовн. друк. арк. 10,0. Обл.-вид. арк. 14,47.

Наклад 100 прим.

**Видавець і виготовлювач: ТзОВ «Растр-7»**

79005, м. Львів, вул. Кн. Романа, 9/1, тел./факс: (032) 235 72 13

e-mail: [rastr.sim@gmail.com](mailto:rastr.sim@gmail.com)

[www.rastr-7.com.ua](http://www.rastr-7.com.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ЛВ № 22 від 19.11.2002 р.