

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Механізм управління розвитком
туристичної індустрії України в умовах
євроінтеграції»

Виконав: студент 4 курсу за
спеціальністю 242 Туризм денної
форми навчанням
Олександр БАТУРКО

Керівник: доцентка кафедри
публічного управління та
адміністрування, кандидатка
педагогічних наук, доцентка
Вікторія ЦЕРКЛЕВИЧ

Рецензент: в.о. старшого викладача
кафедри
Ганна ДІЛЬ

Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Батурко О.А. Механізм управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції. – Бакалаврська робота.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню механізму управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції. У роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності туристичної індустрії та особливостей управління її розвитком. Розкрито зміст євроінтеграційної політики у сфері туризму та визначено її роль у підвищенні конкурентоспроможності туристичної індустрії України.

Проведено аналіз сучасного стану розвитку туристичної індустрії та ринку туристичних послуг України в умовах воєнного стану. Здійснено оцінку євроінтеграційного курсу управління розвитком туристичної індустрії України в контексті сучасних викликів. Визначено основні проблеми функціонування галузі, пов'язані з безпековими ризиками, втратами туристичної інфраструктури, скороченням міжнародних туристичних потоків та необхідністю повоєнного відновлення.

Обґрунтовано напрями адаптації зарубіжного досвіду розвитку туристичної індустрії до умов України. Запропоновано напрями модернізації механізму управління розвитком туристичної індустрії України з урахуванням європейських стандартів, принципів сталого розвитку, цифровізації, регіонального розвитку та післявоєнної відбудови.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення державної політики у сфері туризму, підвищення ефективності управління туристичною індустрією та забезпечення її інтеграції до європейського туристичного простору.

Ключові слова: туристична індустрія, туризм, механізм управління, євроінтеграція, туристичні послуги, туристична політика, сталий розвиток, повоєнне відновлення, цифровізація, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Baturko O.A. Mechanism of management of the development of the tourism industry of Ukraine in the context of European integration. – Bachelor's thesis.

The bachelor's thesis is devoted to the study of the mechanism for managing the development of Ukraine's tourism industry in the context of European integration. The paper generalizes theoretical approaches to defining the essence of the tourism industry and the peculiarities of managing its development. The content of European integration policy in the tourism sector is revealed, and its role in increasing the competitiveness of Ukraine's tourism industry is determined.

An analysis of the current state of development of the tourism industry and the tourism services market of Ukraine under martial law has been carried out. An assessment of the European integration course of tourism industry management in Ukraine in the context of contemporary challenges has been conducted. The main problems affecting the industry have been identified, including security risks, destruction of tourism infrastructure, reduction of international tourist flows, and the need for post-war recovery.

The directions for adapting foreign experience in tourism industry development to Ukrainian conditions have been substantiated. The study proposes directions for modernizing the mechanism of tourism industry management in Ukraine, taking into account European standards, principles of sustainable development, digitalization, regional development, and post-war reconstruction.

The practical significance of the research results lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve state tourism policy, increase the efficiency of tourism industry management, and ensure its integration into the European tourism area.

Keywords: tourism industry, tourism, management mechanism, European integration, tourism services, tourism policy, sustainable development, post-war recovery, digitalization, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність та основний зміст управління розвитком туристичної індустрії.....	9
1.2. Євроінтеграційна політика управління розвитком туристичної галузі.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ.....	21
2.1. Аналіз особливостей розвитку туристичної індустрії та ринку туристичних послуг України.....	21
2.2. Оцінка євроінтеграційного курсу управління розвитком туристичної індустрії України в контексті глобальних викликів.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	35
3.1. Адаптація зарубіжного досвіду розвитку туристичної індустрії в умовах повоєнного відновлення країни.....	35
3.2. Модернізація механізму управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.....	41
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Туристична індустрія України є важливою складовою національної економіки, яка поєднує економічні, соціальні, культурні, інфраструктурні та міжнародні аспекти розвитку держави. Її функціонування пов'язане не лише з наданням туристичних послуг, а й із розвитком суміжних сфер економіки, зокрема транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, торгівлі, культури, рекреації, інформаційних технологій та регіонального підприємництва. У сучасних умовах туристична індустрія виступає одним із важливих напрямів соціально-економічного розвитку, здатним сприяти створенню робочих місць, активізації малого та середнього бізнесу, підвищенню інвестиційної привабливості територій та зміцненню міжнародного іміджу держави.

Особливої актуальності дослідження розвитку туристичної індустрії України набуває в умовах євроінтеграції. Європейський Союз розглядає туризм як важливий сектор економіки, що впливає на зайнятість, регіональний розвиток, економічне зростання, культурний обмін та сталий розвиток територій. Туристична політика ЄС спрямована на підтримку конкурентоспроможності туристичних destinations, забезпечення якості туристичних послуг, цифровізацію туристичної сфери, розвиток сталої та відповідальної туристичної екосистеми. У зв'язку з цим для України важливого значення набуває адаптація національної системи управління туристичною індустрією до європейських стандартів, норм і практик, що дозволить підвищити ефективність її функціонування та забезпечити інтеграцію у європейський туристичний простір.

Сучасний розвиток туристичної індустрії України відбувається під впливом складних зовнішніх та внутрішніх чинників. Повномасштабне російське вторгнення спричинило суттєве скорочення туристичних потоків, обмеження міжнародного туризму, порушення логістичних зв'язків, пошкодження туристичної та суміжної інфраструктури, зниження інвестиційної активності та зміну просторової організації туристичного ринку.

Водночас туристична сфера поступово адаптується до нових умов функціонування: зростає значення внутрішнього туризму, формуються нові туристичні маршрути у відносно безпечних регіонах, активізуються цифрові рішення, розвиваються локальні туристичні продукти, посилюється роль громад і малого підприємництва у розвитку туристичних територій.

В умовах воєнного стану та перспективи повоєнного відновлення туристична індустрія України потребує ефективного механізму управління, який би поєднував державне регулювання, регіональну політику, партнерство з бізнесом, інноваційні інструменти, цифровізацію, маркетинг територій, розвиток людського капіталу та адаптацію до європейських вимог. Управління розвитком туристичної індустрії має бути спрямоване не лише на подолання кризових наслідків, а й на формування довгострокових умов для її модернізації, підвищення конкурентоспроможності, відновлення туристичної інфраструктури та забезпечення сталого розвитку.

Значний внесок у дослідження проблем розвитку туристичної індустрії, туристичного ринку, євроінтеграційних процесів та управління туристичною сферою зробили вітчизняні й зарубіжні науковці. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити Н. Горбаль, О. Когут, О. Гальцову, Н. Юрченко, Ю. Юхновську, В. Костинець, О. Ольшанську. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних засад досліджуваної проблематики здійснили зарубіжні вчені, зокрема Дж. Уррі, Д. Маккенел, Д. Едгал, К. Хантер, К. Блексток.

Разом з тим, попри наявність значної кількості наукових праць, окремі питання формування ефективного механізму управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції залишаються недостатньо дослідженими. Потребують подальшого обґрунтування теоретичні та прикладні аспекти адаптації української туристичної індустрії до європейських стандартів, використання інноваційних інструментів управління, розвитку туристичної інфраструктури в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, а також формування дієвої системи взаємодії

держави, бізнесу, громад і міжнародних партнерів. Зазначене обумовило вибір теми бакалаврської роботи, визначило її мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Мета та завдання дослідження. *Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних положень щодо удосконалення механізму управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції.*

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити сутність та основний зміст управління розвитком туристичної індустрії;
- охарактеризувати євроінтеграційну політику управління розвитком туристичної галузі;
- проаналізувати особливості розвитку туристичної індустрії та ринку туристичних послуг України;
- здійснити оцінку євроінтеграційного курсу управління розвитком туристичної індустрії України в контексті глобальних викликів;
- визначити напрями адаптації зарубіжного досвіду розвитку туристичної індустрії в умовах повоєнного відновлення країни;
- обґрунтувати напрями модернізації механізму управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Об'єкт дослідження – процес розвитку туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти формування механізму управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань у бакалаврській роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу і синтезу застосовано для розкриття сутності управління розвитком туристичної індустрії та

узагальнення наукових підходів до її функціонування. Метод порівняння використано для зіставлення підходів до управління туристичною сферою в Україні та країнах Європейського Союзу. Структурно-функціональний метод застосовано для визначення складових механізму управління розвитком туристичної індустрії. Статистичний метод використано для аналізу сучасного стану туристичної індустрії та ринку туристичних послуг України. Метод узагальнення дав змогу сформулювати висновки щодо напрямів удосконалення управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку туристичної індустрії, управління туристичною сферою, євроінтеграції та повоєнного відновлення; нормативно-правові акти України; міжнародні документи; аналітичні матеріали; статистичні дані; матеріали Державного агентства розвитку туризму України, Державної служби статистики України, міжнародних туристичних організацій, а також результати наукових досліджень, присвячених розвитку туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання сформульованих положень і рекомендацій для удосконалення механізму управління розвитком туристичної індустрії України, підвищення ефективності державної та регіональної туристичної політики, активізації внутрішнього туризму, впровадження європейських стандартів у туристичну сферу та забезпечення повоєнного відновлення туристичної індустрії на засадах сталості, інноваційності та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Сутність та основний зміст управління розвитком туристичної індустрії

Управління розвитком туристичної індустрії є складним і багатоаспектним процесом, що охоплює організаційний, економічний, соціальний, культурний, просторовий та інституційний виміри [24]. Туристична індустрія не обмежується лише діяльністю туристичних операторів і агентів, оскільки її функціонування залежить від стану транспортної, готельно-ресторанної, інформаційної, культурної, рекреаційної та сервісної інфраструктури. Саме тому вона розглядається як міжгалузева система, у межах якої поєднуються інтереси держави, бізнесу, територіальних громад і споживачів туристичних послуг.

У науковій літературі туризм трактується не лише як вид економічної діяльності, а й як соціокультурне явище, що впливає на мобільність населення, міжкультурну комунікацію, сприйняття культурної спадщини та формування туристичного простору [35]. У цьому контексті важливими є підходи дослідників, які розкривають туризм через призму поведінки туриста, автентичності подорожі, споживання вражень, взаємодії культур і функціонування туристичних дестинацій.

З. Бауман розглядав сучасного туриста як характерну постать доби постмодерну. На його думку, сучасні подорожі дедалі частіше набувають короткострокового і поверхового характеру, оскільки турист прагне отримати яскраві враження, але не завжди орієнтований на глибоке пізнання місця перебування [2]. Такий підхід є важливим для управління туристичною індустрією, оскільки показує необхідність формування туристичних продуктів, які поєднують емоційність, безпеку, доступність і якість обслуговування.

Ж. Бодрійяр акцентував увагу на тому, що в сучасному суспільстві реальність часто замінюється символічними образами та симулякрами. У сфері туризму це проявляється у створенні спеціально сконструйованих образів DESTINAЦІЙ, туристичних міфів і маркетингових уявлень про місця відвідування. Для управління розвитком туристичної індустрії цей підхід означає важливість відповідального брендингу територій, щоб просування туристичного продукту не підміняло реальний зміст культурної, історичної та природної цінності DESTINAЦІЇ [3].

Д. Бурстін розмежовував мандрівника і туриста, наголошуючи, що сучасний турист часто орієнтується на готові враження та «псевдоподії», створені туристичним бізнесом [4]. Така позиція має прикладне значення, оскільки демонструє ризик надмірної комерціалізації туристичного продукту. Для української туристичної індустрії це особливо важливо в умовах повоєнного відновлення, коли розвиток туризму має ґрунтуватися не лише на привабливості маршруту, а й на змістовності, етичності та достовірності туристичного досвіду.

Д. Маккенелл, навпаки, підкреслював прагнення туриста до автентичності. Він вважав, що подорож дає людині можливість долучитися до «живої» культури DESTINAЦІЇ, побачити її реальне соціальне і культурне середовище [25]. Ця ідея є важливою для управління розвитком туристичної індустрії, адже вона орієнтує туристичну політику на збереження місцевої самобутності, підтримку громад, розвиток культурно-пізнавального туризму та недопущення руйнування природного і культурного потенціалу територій.

Дж. Уррі розвинув концепцію «погляду туриста» та мобільності, розглядаючи туризм як форму споживання культурних пам'яток, місць відпочинку і DESTINAЦІЙ. На його думку, розвиток інформаційних технологій та комунікацій сприяв «стисненню простору», унаслідок чого туристична мобільність стала важливим елементом сучасного суспільства [48]. Для управління туристичною індустрією це означає необхідність активного

використання цифрових технологій, онлайн-просування, інтерактивних сервісів і сучасних каналів комунікації з туристами.

Серед українських дослідників важливе значення має підхід В.В. Костинець, який розглядає туризм з позиції процесного, системного та структурного підходів. Процесний підхід дає змогу визначити туризм як сукупність дій зі створення, просування та споживання туристичного продукту; системний підхід підкреслює взаємозв'язок елементів туристичної сфери; структурний підхід дозволяє розглядати туризм як економічний комплекс, що об'єднує підприємства різної галузевої належності [20].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до розуміння туризму та їх значення для управління розвитком туристичної індустрії.

Автор	Основна думка	Значення для управління розвитком туристичної індустрії
З. Бауман	Сучасний турист прагне коротких і безпечних вражень, характерних для постмодерного суспільства.	Потреба у створенні якісних, емоційних і безпечних туристичних продуктів.
Ж. Бодрійяр	Туристичне споживання може формуватися через символічні образи, симулякри та маркетингові уявлення.	Необхідність відповідального брендингу туристичних дестинацій.
Д. Бурстін	Турист часто споживає готові враження та «псевдоподії», створені індустрією розваг.	Запобігання надмірній комерціалізації туристичного продукту.
Д. Маккенелл	Туристична подорож пов'язана з пошуком автентичності та реального культурного досвіду.	Орієнтація на збереження культурної спадщини і місцевої самобутності.
Дж. Уррі	Туризм є формою мобільності та споживання культурних і просторових образів.	Використання цифрових комунікацій та сучасних інструментів просування.
В.В. Костинець	Туризм доцільно розглядати через процесний, системний і структурний підходи.	Формування комплексного механізму управління туристичною сферою.

Примітка. Систематизовано автором.

Дані табл. 1.1 свідчать, що управління розвитком туристичної індустрії має спиратися не лише на економічні показники, а й на розуміння поведінки туриста, характеру туристичного досвіду, ролі дестинацій, значення автентичності та впливу цифрового середовища. Тому механізм управління повинен поєднувати планування, регулювання, маркетинг, інфраструктурне забезпечення, цифрові інструменти і захист культурно-природної основи туризму.

З урахуванням сучасних українських реалій управління розвитком туристичної індустрії повинно враховувати наслідки воєнного стану, втрату частини туристичної інфраструктури, зміну туристичних потоків, зростання значення внутрішнього туризму та необхідність повоєнного відновлення [12]. Це означає, що управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на відновлення довоєнних показників, а й на створення нової, більш стійкої та європейсько орієнтованої моделі розвитку туристичної сфери.

Таким чином, сутність управління розвитком туристичної індустрії полягає у цілеспрямованому впливі на систему туристичних ресурсів, суб'єктів господарювання, інфраструктуру, дестинації, туристичні послуги та споживчий попит з метою забезпечення збалансованого розвитку галузі. Основний зміст такого управління полягає у формуванні умов для конкурентоспроможності туристичного продукту, підвищення якості послуг, інтеграції до європейського туристичного простору та забезпечення сталого розвитку територій.

Управління розвитком туристичної індустрії доцільно розглядати як систему послідовних управлінських дій, що спрямовані на організацію, регулювання, координацію та стимулювання туристичної діяльності [18]. Його основою є здатність суб'єктів управління визначати стратегічні цілі, формувати туристичну політику, забезпечувати інфраструктурну підтримку, створювати умови для підприємництва та контролювати якість туристичних послуг. У цьому контексті розвиток туристичної індустрії не є стихійним процесом, а потребує цілеспрямованого управлінського впливу.

Важливим змістовим елементом управління є взаємодія туристичної індустрії з територіальним розвитком [39]. Туризм безпосередньо пов'язаний з ресурсами конкретної території: природними ландшафтами, культурною спадщиною, історичними пам'ятками, місцевими традиціями, транспортною доступністю та рівнем сервісу. Тому управління розвитком туристичної індустрії має здійснюватися з урахуванням інтересів громад, потреб місцевого населення і можливостей раціонального використання туристично-рекреаційного потенціалу.

У сучасній науковій думці дедалі більше уваги приділяється не лише економічному результату туризму, а й його соціальним наслідкам [42]. Туристична індустрія впливає на зайнятість, розвиток малого бізнесу, збереження культурної ідентичності, міжкультурну комунікацію та якість життя населення. Саме тому управління її розвитком повинно бути орієнтоване на баланс між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та збереженням культурно-природного середовища.

Для України значення управління розвитком туристичної індустрії посилюється через євроінтеграційний курс і потребу повоєнного відновлення. У цих умовах туристична сфера має розглядатися як інструмент економічного пожвавлення, міжнародної комунікації, формування позитивного іміджу держави і розвитку регіонів. Тому основний зміст управління полягає у створенні таких умов, за яких туристична індустрія зможе виконувати не лише комерційну, а й соціальну, культурну, інтеграційну та відновлювальну функції.

1.2. Євроінтеграційна політика управління розвитком туристичної галузі

Євроінтеграційна політика у сфері туризму передбачає поступове наближення національної системи управління до норм, вимог і практик Європейського Союзу. Угода про асоціацію між Україною та ЄС [36] задає

загальний напрям такого зближення, однак у туристичній галузі він має реалізовуватися через конкретні управлінські рішення: оновлення законодавства, підвищення якості послуг, розвиток безпечних дестинацій і формування конкурентоспроможного туристичного продукту.

З позиції управління євроінтеграція не зводиться до формального запозичення європейських норм. Вона потребує переосмислення ролі держави, регіонів, громад і бізнесу у розвитку туристичної індустрії. Саме тому управлінський механізм має поєднувати стратегічне планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль і постійне коригування рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

У дослідженнях Н. Горбаль та О. Когут євроінтеграційний напрям розвитку туристичної індустрії розглядається як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах глобалізації [8]. Такий підхід є важливим, оскільки туристична сфера безпосередньо залежить від міжнародної мобільності, репутації країни, якості сервісу та здатності дестинацій відповідати очікуванням європейського туриста.

О. Гальцова та Н. Юрченко акцентують увагу на тому, що туристична індустрія може бути перспективним сектором євроінтеграційних процесів, але її розвиток стримується інфраструктурними, організаційними та інституційними проблемами [7]. Для України це означає необхідність не лише проголошувати європейський вектор, а й послідовно усувати внутрішні бар'єри, що заважають туристичному бізнесу працювати за сучасними стандартами.

Зміст євроінтеграційної політики у сфері туризму доцільно розкривати через взаємозв'язок трьох рівнів управління. На державному рівні формуються нормативно-правові та стратегічні орієнтири; на регіональному рівні визначаються пріоритети розвитку дестинацій; на рівні бізнесу забезпечується безпосереднє створення та просування туристичних послуг. Лише узгодження цих рівнів дає змогу уникнути фрагментарності управлінських рішень.

Важливим елементом європейського підходу є орієнтація на сталість туристичної екосистеми. У документах Європейської комісії щодо переходу туризму до сталої моделі розвитку [45] наголошується на поєднанні конкурентоспроможності, екологічної відповідальності, цифровізації та соціальної інклюзії. Для України ці орієнтири мають особливе значення через потребу повоєнного відновлення туристичних територій.

Управління туристичною галуззю в умовах євроінтеграції має враховувати не лише економічний ефект, а й соціальні наслідки розвитку туризму. Йдеться про зайнятість населення, підтримку малого бізнесу, доступність туристичних послуг, збереження культурної спадщини та відповідальне використання природних ресурсів. Такий підхід відповідає логіці європейської політики, у якій туризм розглядається як частина ширшої соціально-економічної екосистеми.

Окрему роль у цьому процесі відіграє цифровізація. Д.В. Григорчук у праці про цифрові технології як умову розвитку туристичного сектору [11] підкреслює, що цифрові рішення розширюють можливості просування, обліку, комунікації з туристами та управління туристичними потоками. У сучасних умовах такі інструменти дозволяють підтримувати туристичну активність навіть за обмеження фізичної мобільності.

Євроінтеграційна політика також передбачає посилення якості туристичних послуг. Це стосується стандартів обслуговування, прозорості діяльності туроператорів, захисту прав споживачів, підготовки кадрів і створення безбар'єрного середовища. Для України якість має стати не другорядним показником, а ключовою умовою входження до європейського туристичного простору.

Національне законодавство у сфері туризму створює правову основу для регулювання туристичної діяльності. Закон України «Про туризм» [18] визначає базові засади функціонування галузі, однак сучасні умови потребують його практичного наповнення механізмами безпеки, цифрового обліку, підтримки дестинацій та координації з європейськими нормами.

Важливим завданням є адаптація туристичної політики до умов воєнного стану. Безпекові ризики, пошкодження інфраструктури, переміщення населення та зміна туристичних потоків істотно ускладнюють реалізацію євроінтеграційного курсу. Водночас саме європейський напрям дає змогу розглядати туризм як частину майбутнього повоєнного відновлення, а не лише як галузь дозвілля.

Європейська туристична політика має підтримувальний і координуючий характер. Вона не замінює національні стратегії, а доповнює їх через спільні принципи, стандарти, цифрові інструменти та механізми співпраці між країнами. Для України це означає необхідність навчитися поєднувати власні пріоритети розвитку з вимогами та можливостями європейського туристичного середовища.

Н. Мусис, аналізуючи спільні політики Європейського Союзу [28], підкреслює значення координації між різними рівнями управління. У сфері туризму це проявляється особливо чітко, оскільки туристичний продукт формується на стику державної політики, регіональної інфраструктури, бізнесової ініціативи та споживчого попиту. Тому євроінтеграційна політика має бути міжсекторальною.

Управління розвитком туристичної галузі має враховувати регіональну різноманітність України. Карпатські, приморські, міські, культурно-історичні, сільські та природно-рекреаційні дестинації потребують різних управлінських рішень. Єдиний загальнодержавний підхід повинен доповнюватися гнучкими регіональними програмами, які враховують ресурсний потенціал, безпеку та інфраструктурну готовність конкретної території.

У контексті євроінтеграції особливе значення має сталий туризм. Т.І. Ткаченко розглядає сталий розвиток туризму як поєднання економічної результативності, соціальної відповідальності та збереження ресурсного потенціалу територій [35]. Для України ця позиція є актуальною, оскільки повоєнне відновлення не повинно відтворювати старі диспропорції, а має формувати більш якісну модель розвитку туристичної галузі.

Європейська комісія у Transition Pathway for Tourism [46] визначає цифровий і зелений перехід як ключові напрями оновлення туристичної екосистеми. Для України ці положення можна використати як основу для розроблення практичних заходів: цифрового реєстру туристичних ресурсів, підтримки екологічних маршрутів, розвитку безбар'єрності та впровадження стандартів енергоефективності у готельній інфраструктурі.

Важливе місце у реалізації євроінтеграційної політики займає співпраця з місцевими громадами. Саме громади володіють значною частиною туристичних ресурсів, відповідають за локальну інфраструктуру і формують первинне середовище перебування туриста. Тому без активної участі громад європейські стандарти не можуть бути повноцінно впроваджені на практиці.

Управління туристичною галуззю має бути пов'язане з розвитком людського капіталу. Підготовка фахівців, володіння іноземними мовами, цифрові компетентності, культура сервісу та здатність працювати з різними категоріями туристів визначають реальну якість туристичного продукту. У цьому аспекті євроінтеграція виступає не лише політичним, а й професійно-освітнім орієнтиром.

Євроінтеграційна політика управління розвитком туристичної галузі має бути спрямована на формування конкурентоспроможної туристичної екосистеми України. Орієнтири UN Tourism щодо відновлення міжнародних туристичних потоків [50] свідчать, що конкуренція між DESTINACIAMI посилюється, тому Україна повинна готуватися до повернення на міжнародний ринок уже в період воєнної адаптації.

Практична реалізація такого підходу потребує чіткої послідовності управлінських дій. Спочатку мають бути визначені пріоритетні туристичні території, далі - інструменти їх відновлення, джерела фінансування, відповідальні суб'єкти та показники результативності. Без такої логіки євроінтеграційний курс залишатиметься декларативним.

Отже, євроінтеграційна політика управління розвитком туристичної галузі повинна поєднувати нормативне наближення до стандартів ЄС,

інституційну координацію, цифровізацію, сталий розвиток, безпеку, якість послуг і регіональну диференціацію. Її зміст полягає у поступовому перетворенні туристичної галузі України на сучасну, конкурентоспроможну й соціально відповідальну частину європейського туристичного простору.

Основні напрями євроінтеграційної політики управління розвитком туристичної галузі, зміст відповідних управлінських дій та очікувані результати їх реалізації систематизовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Напрями євроінтеграційної політики управління розвитком туристичної галузі

Напрямок євроінтеграційної політики	Зміст управлінських дій	Очікуваний результат
Нормативно-правове наближення	Адаптація законодавства, стандартів, правил надання послуг та захисту прав споживачів до практик ЄС.	Формування прозорого та передбачуваного середовища розвитку туризму.
Цифровий перехід	Розвиток електронних сервісів, цифрової статистики, онлайн-просування та туристичних платформ.	Підвищення доступності та міжнародної видимості туристичних продуктів.
Зелений і сталий розвиток	Рациональне використання ресурсів, підтримка громад, зменшення екологічного навантаження.	Забезпечення довгострокової стійкості туристичних територій.
Якість і стандарти	Підвищення рівня сервісу, безбар'єрності, безпеки, професійної підготовки кадрів.	Зростання конкурентоспроможності туристичної індустрії.
Повоєнне відновлення	Відбудова інфраструктури, оновлення дестинацій, міжнародна підтримка, безпекове планування.	Повернення туристичної індустрії до сталого функціонування.

Примітка. Складено автором на основі [36; 46].

Наведена систематизація показує, що євроінтеграційна політика у сфері туризму не може обмежуватися формальним наближенням законодавства до європейських норм. Вона має забезпечувати практичне впровадження стандартів якості, доступності, цифровізації та сталого розвитку у діяльність суб'єктів туристичної галузі. Саме тому кожен напрямок політики повинен мати

управлінський інструмент, відповідального виконавця та очікуваний результат.

Для України такий підхід є особливо важливим, оскільки в умовах воєнного стану євроінтеграція виступає не лише зовнішньополітичним орієнтиром, а й інструментом модернізації управління, посилення інституційної спроможності та підготовки туристичної сфери до повоєнного відновлення. Саме тому практична реалізація європейських підходів має здійснюватися через конкретні програми, цифрові інструменти, регіональні проекти та партнерство з бізнесом.

Окрему увагу в межах євроінтеграційного управління розвитком туристичної галузі необхідно приділяти питанню інституційної спроможності [13]. Для України це означає не лише наявність органів державного управління у сфері туризму, а й здатність цих органів формувати послідовну політику, координувати дії з регіонами, забезпечувати прозорий статистичний облік, підтримувати туристичний бізнес та залучати міжнародну допомогу. У сучасних умовах саме інституційна узгодженість визначає, наскільки швидко туристична галузь зможе адаптуватися до європейських вимог і відновитися після воєнних втрат.

Європейський підхід до туризму передбачає поєднання конкурентоспроможності з відповідальністю перед суспільством і довкіллям [43; 38]. Тому для української туристичної галузі важливим є поступовий перехід від кількісного нарощування туристичних потоків до якісного розвитку туристичного продукту. Йдеться про безпечність маршруту, доступність туристичних об'єктів для різних груп населення, екологічну збалансованість туристичної діяльності, захист культурної спадщини та підвищення професійного рівня персоналу.

Управління розвитком туристичної галузі в умовах євроінтеграції також має враховувати регіональну різноманітність України [32]. Різні області мають неоднакові туристичні ресурси, рівень інфраструктури, транспортну доступність і безпекову ситуацію. Тому єдина державна політика повинна

поєднуватися з регіональними програмами розвитку туризму, які враховують локальні особливості та створюють умови для розвитку громад. Такий підхід відповідає європейській практиці багаторівневого управління, у межах якого важливу роль відіграють не лише центральні органи влади, а й місцеве самоврядування, бізнес і громадський сектор.

У сучасних умовах євроінтеграційна політика не може бути ефективною без цифрової трансформації туристичної сфери. Цифрові інструменти дозволяють підвищити прозорість управління, забезпечити доступ до актуальної статистики, сформувати електронні туристичні маршрути, розвивати онлайн-бронювання та здійснювати просування українських DESTINACIЙ на міжнародному ринку. Для України це має особливе значення, оскільки цифрові рішення частково компенсують обмеження, спричинені воєнним станом, і водночас формують підґрунтя для інтеграції у європейські цифрові туристичні платформи.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз особливостей розвитку туристичної індустрії та ринку туристичних послуг України

Сучасний стан туристичної індустрії України формується під впливом повномасштабної війни, зміни туристичних потоків та трансформації споживчого попиту. У дисертаційному дослідженні Д.В. Григорчука [10] підкреслено, що туристична індустрія України перебуває у стані структурної перебудови, а її розвиток залежить від здатності адаптуватися до глобальних викликів. У сучасних умовах такими викликами стали безпека, руйнування інфраструктури, обмеження міжнародної мобільності та необхідність підтримки внутрішнього туристичного попиту.

Аналіз розвитку галузі показує, що туристична індустрія не припинила функціонування, але змінила просторову та функціональну структуру. Зросла роль відносно безпечних регіонів, локальних маршрутів, короткострокових подорожей, оздоровчого, природного, культурного та сільського туризму. Такі зміни не є випадковими, оскільки туристи орієнтуються передусім на безпеку, транспортну доступність, вартість послуг і можливість швидко змінити маршрут.

Довоєнна модель розвитку туристичного ринку більшою мірою залежала від міжнародних потоків, авіасполучення, міського туризму, подієвих заходів та іноземного попиту. Після 2022 року визначальними стали внутрішній туризм, гнучкість туристичного бізнесу, регіональна безпека та здатність громад створювати локальні туристичні продукти. Це свідчить не про повне відновлення галузі, а про її адаптацію до кризових умов.

Однією з головних тенденцій 2022-2025 років є переорієнтація на внутрішній туризм. Дані Державного агентства розвитку туризму [13] дають змогу простежити, що туристичний збір поступово відновлюється, хоча його динаміка залишається нерівномірною за регіонами. Внутрішні подорожі у

сучасних умовах виконують не лише рекреаційну, а й соціально-відновлювальну функцію, оскільки населення потребує психологічного відпочинку та зміни середовища.

Поряд із цим скорочення міжнародного туризму залишається одним із найбільш відчутних наслідків війни. Закриття повітряного простору, обмеження логістики, ризику безпеки та зменшення в'їзного потоку істотно знизили можливості України як міжнародної дестинації. Водночас цей період може бути використаний для підготовки туристичної індустрії до майбутнього повернення на зовнішні ринки.

Туристичний збір є одним із показників, який дозволяє оцінити офіційно зафіксовану туристичну активність. За інформацією ДАРТ щодо надходжень туристичного збору у 2024 році [14], громади отримали істотно більші надходження порівняно з попереднім періодом. Однак цей показник слід трактувати обережно, оскільки він відображає лише зареєстрований сегмент ринку і не повністю охоплює приватне розміщення та неформальні туристичні послуги.

Важливим джерелом оцінювання є також статистична інформація у сфері туризму. Дані Державної служби статистики України [15] у поєднанні з матеріалами профільних органів дають змогу відстежувати кількість суб'єктів туристичної діяльності, показники зайнятості, динаміку послуг і регіональні відмінності. Проте в умовах війни статистичний облік ускладнений, тому управлінські рішення мають базуватися на поєднанні офіційних даних, регіонального моніторингу та цифрових інструментів.

Регіональна структура туристичного ринку стала більш нерівномірною. Області, що мають вищий рівень безпеки, розвинену інфраструктуру та сформований туристичний імідж, демонструють вищу активність, тоді як прифронтові та постраждалі території мають суттєві обмеження. Це створює нову просторову конфігурацію туристичної індустрії, у якій західні та центральні регіони відіграють стабілізувальну роль.

У наукових працях В.В. Костинець та Ю.В. Костинець розвиток туристичної індустрії розглядається через призму глобальних викликів і необхідності адаптивного управління [21]. Такий підхід є актуальним для України, оскільки галузь одночасно реагує на воєнні ризики, зміну попиту, цифрову трансформацію, нестачу кадрів і потребу у підготовці до повоєнного відновлення.

Окремим проявом адаптації стало зростання ролі малого та середнього туристичного бізнесу. Невеликі заклади розміщення, садиби, локальні гідів, екскурсійні бюро, крафтові виробництва та сімейні підприємства швидше реагують на зміну попиту і формують гнучкі туристичні продукти. Саме тому підтримка підприємництва у сфері туризму, про яку йдеться у працях М.П. Денисенка [16], залишається важливим напрямом економічної політики.

Цифровізація стала ще однією важливою тенденцією розвитку ринку туристичних послуг. Онлайн-просування, електронні карти, соціальні мережі, цифрові платформи бронювання та дистанційна комунікація з туристами дозволяють підприємствам підтримувати попит навіть за умов обмеженої мобільності. У цьому контексті цифрові технології перестають бути допоміжним інструментом і стають складовою виживання туристичного бізнесу.

Дослідження З.Я. Щацької щодо туристичного бізнесу в умовах цифрової трансформації [40] підтверджує, що сучасний туристичний продукт дедалі більше залежить від інформаційної доступності, швидкості комунікації та присутності підприємства в онлайн-середовищі. Для України це особливо важливо, оскільки цифрові канали дозволяють просувати безпечні маршрути, інформувати туристів про обмеження і формувати довіру до дестинацій.

Водночас цифровізація не вирішує всіх проблем галузі. Вона має поєднуватися з відновленням транспортної доступності, розвитком готельної інфраструктури, підвищенням якості сервісу, підготовкою кадрів і детінізацією приватного сектору. Без такого комплексного підходу цифрові

інструменти можуть лише частково підтримати попит, але не забезпечити сталий розвиток туристичної індустрії.

Розвиток внутрішнього туризму залежить також від туристично-рекреаційного потенціалу територій. Л.О. Горшкова [9] звертає увагу на значення регіональних ресурсів для формування туристичної привабливості, що є важливим у нинішніх умовах. Проте сам потенціал не гарантує розвитку, якщо він не підкріплений безпекою, інфраструктурою, сервісом і ефективним управлінням.

Для регіонів важливим завданням є формування власного туристичного продукту. Він має включати не лише окремі об'єкти, а й маршрути, події, послуги розміщення, харчування, транспортну логістику, інформаційний супровід і маркетингову комунікацію. Такий підхід дозволяє перейти від спонтанного відвідування території до системного розвитку дестинації.

Суттєвим обмеженням залишається стан інфраструктури. Частина туристичних об'єктів, транспортних шляхів, закладів розміщення, культурних пам'яток і громадських просторів зазнала пошкоджень або потребує модернізації. Тому розвиток ринку туристичних послуг повинен бути пов'язаний із ширшими програмами відновлення громад, транспортної системи, культурної спадщини та підприємництва.

Особливого значення набуває питання безпеки. Туристична активність можлива лише там, де є зрозумілі правила пересування, надійна інформація про ризики, готовність місцевої інфраструктури та відповідальна комунікація з відвідувачами. У сучасних умовах безпека стає не зовнішнім обмеженням, а внутрішнім елементом туристичного продукту.

Ще однією тенденцією є зміна мотивації туристів. Якщо раніше частина подорожей була пов'язана передусім із відпочинком і розвагами, то нині зростає значення оздоровлення, психологічного відновлення, пізнання локальної культури, підтримки українського бізнесу та відвідування місць національної пам'яті. Це змінює зміст туристичного попиту і потребує відповідного оновлення пропозиції.

Опендатабот у матеріалах щодо туристичного збору у 2025 році [31] фіксує подальшу активність локального сегмента туристичного ринку. Такі дані є важливими для оцінювання не лише надходжень до бюджетів, а й поведінки споживачів туристичних послуг. Вони підтверджують, що туристична індустрія поступово пристосовується до нових умов, хоча її відновлення залишається нестійким.

Отже, аналіз тенденцій розвитку ринку туристичних послуг України має базуватися на поєднанні кількісних і якісних показників. Надходження туристичного збору, кількість суб'єктів ринку та офіційна статистика мають доповнюватися оцінкою безпеки, якості послуг, інфраструктурної готовності, цифрової присутності та кадрового потенціалу. Такий підхід дозволяє уникнути поверхового висновку про повне відновлення галузі.

Таким чином, туристична індустрія України у 2022-2025 роках розвивається за адаптаційною моделлю. Її характерними ознаками є переважання внутрішнього туризму, нерівномірність регіонального розвитку, обмеження міжнародних потоків, посилення ролі малого бізнесу, цифровізація та потреба у повоєнному відновленні. Подальша динаміка залежатиме від здатності управлінської системи перетворити кризову адаптацію на основу довгострокового розвитку.

Таблиця 2.1

Основні тенденції розвитку туристичної індустрії України в умовах воєнного стану

Тенденція	Прояв у сучасних умовах	Вплив на туристичну індустрію
Переорієнтація на внутрішній туризм	Зростання попиту на безпечні короткострокові подорожі всередині країни.	Підтримує локальний бізнес і громади, але не компенсує втрати в'їзного туризму.
Територіальна нерівномірність	Концентрація туристичної активності у відносно безпечних західних і центральних регіонах.	Посилює різницю між регіонами за рівнем туристичного розвитку.
Цифровізація	Поширення онлайн-просування, бронювання, електронних маршрутів і цифрової статистики.	Підвищує доступність туристичних послуг та якість управлінських рішень.

Продовження табл.2.1

Кадрові втрати	Міграція, мобілізація та зміна професійної зайнятості працівників сфери туризму.	Створює потребу у підготовці нових кадрів і підвищенні кваліфікації.
Пошкодження інфраструктури	Руйнування об'єктів розміщення, культури, транспорту та рекреації.	Обмежує можливості розвитку туризму та потребує інвестицій у відновлення.

Примітка. Складено автором за матеріалами ДАРТ щодо туристичної активності в Україні [13; 14].

Після узагальнення наведених показників можна зробити висновок, що туристична індустрія України розвивається нерівномірно, але не втрачає здатності до адаптації. Відновлення туристичного збору та активізація внутрішнього туризму свідчать про поступове пристосування суб'єктів ринку до нових умов функціонування. Разом із тим кількісні показники мають розглядатися у взаємозв'язку з безпековими ризиками, інфраструктурними втратами та якістю туристичних послуг.

Водночас позитивна динаміка окремих показників не означає повного подолання кризових наслідків. Закритий повітряний простір, обмеженість в'їзного туризму, пошкодження інфраструктури, зниження інвестиційної активності та нерівномірність регіонального розвитку залишаються ключовими стримувальними чинниками. Тому сучасний стан галузі доцільно оцінювати як період адаптації, а не як завершене відновлення.

Аналіз розвитку туристичної індустрії України свідчить, що у довоєнний період основний потенціал галузі формувався завдяки поєднанню природних ресурсів, культурно-історичної спадщини, міського туризму, подієвих заходів та транзитного положення держави. Проте після початку повномасштабної війни значна частина цих переваг була обмежена. Закриття повітряного простору, скорочення міжнародних поїздок, руйнування інфраструктури та зростання безпекових ризиків призвели до зміни логіки функціонування ринку туристичних послуг.

У цих умовах внутрішній туризм став основним напрямом збереження туристичної активності. Його розвиток пояснюється не лише неможливістю повноцінного міжнародного туризму, а й потребою населення у відпочинку, психологічному відновленні, оздоровленні та короткострокових поїздках у відносно безпечні регіони. Особливо важливими стали Карпатський регіон, центральні області, малі міста з культурною спадщиною та природно-рекреаційні території, які можуть забезпечити туристам базовий рівень безпеки і доступності.

Водночас сучасний стан туристичної індустрії не можна оцінювати лише через показники туристичного збору або кількість суб'єктів ринку. Важливим є також аналіз якості туристичних послуг, рівня зайнятості у галузі, стану інфраструктури, доступності маршрутів, цифрової присутності підприємств та здатності регіонів формувати власний туристичний продукт. Саме ці характеристики дають змогу зрозуміти реальний рівень стійкості туристичної сфери в умовах воєнного стану.

Показовою особливістю сучасного етапу є посилення ролі малого та середнього бізнесу. Невеликі садиби, локальні гіді, заклади розміщення, крафтові виробництва, екскурсійні бюро та регіональні туристичні ініціативи стали важливими елементами підтримки туристичного ринку. Вони швидше адаптуються до зміни попиту, формують гнучкі туристичні продукти і водночас забезпечують зайнятість населення в громадах. Однак їх розвиток потребує підтримки, легалізації діяльності, доступу до фінансових інструментів і включення у регіональні стратегії розвитку туризму.

Таким чином, аналіз сучасних тенденцій свідчить про перехід туристичної індустрії України до адаптаційної моделі розвитку. Вона характеризується переважанням внутрішнього попиту, регіональною нерівномірністю, обмеженням міжнародного туризму, зростанням значення безпеки та поступовим відновленням економічної активності. Подальший розвиток цієї моделі залежить від здатності держави і регіонів перетворити кризову адаптацію на основу для сталого повоєнного відновлення.

2.2. Оцінка євроінтеграційного курсу управління розвитком туристичної індустрії України в контексті глобальних викликів

Євроінтеграційний курс управління туристичною індустрією України створює можливості для модернізації, але водночас висуває до галузі нові вимоги. Угода про асоціацію з Європейським Союзом [36] формує загальну рамку наближення до європейських норм, однак практична реалізація цього курсу залежить від спроможності держави, регіонів і бізнесу перетворювати політичні орієнтири на конкретні управлінські інструменти.

Оцінка євроінтеграційного курсу має здійснюватися не лише через аналіз нормативних документів. Важливо враховувати реальний стан туристичної інфраструктури, якість послуг, цифрову готовність підприємств, рівень безпеки дестинацій, кадрове забезпечення та здатність регіонів працювати в умовах глобальних викликів. Саме ці параметри визначають, наскільки українська туристична індустрія готова до інтеграції в європейський туристичний простір.

Нормативно-правова база є початковою умовою євроінтеграційного управління. Закон України «Про туризм» [18] закріплює основні правові засади функціонування галузі, однак сучасні реалії потребують подальшого оновлення механізмів регулювання. Йдеться про врахування безпекових ризиків, цифрового обліку, стандартів якості, прав споживачів та інструментів підтримки туристичного бізнесу.

Інституційна спроможність є не менш важливою, ніж правова база. Якщо органи управління не здатні координувати регіони, громади, бізнес, професійні асоціації та міжнародних партнерів, навіть якісні нормативні рішення залишаються малоефективними. Тому оцінка євроінтеграційного курсу повинна включати аналіз управлінської координації та відповідальності суб'єктів туристичної політики.

Д.В. Григорчук [10] пов'язує євроінтеграційний розвиток туристичної індустрії з формуванням платформи повоєнного відновлення. Такий підхід дає змогу оцінювати туризм не лише як сферу поточного обслуговування, а як

елемент економічного відновлення, міжнародної репутації та регіональної модернізації. Це особливо важливо в умовах, коли війна змінила структуру попиту і просторову організацію туристичного ринку.

Інфраструктурна готовність України до європейської інтеграції залишається нерівномірною. Частина регіонів має розвинену туристичну базу, сформований бренд і досвід роботи з туристами, тоді як інші території потребують відновлення транспортної доступності, закладів розміщення, культурних об'єктів та сервісної інфраструктури. Тому євроінтеграційний курс має враховувати не усереднену ситуацію, а реальні відмінності між регіонами.

Цифрова готовність туристичної індустрії є одним із ключових критеріїв оцінки. European Commission через EU Tourism Dashboard [44] демонструє значення відкритих даних, цифрового моніторингу та аналітики для розвитку туризму. Для України такий підхід важливий, оскільки дозволяє покращити статистичний облік, оцінювати туристичні потоки та приймати рішення на основі даних, а не лише загальних припущень.

Водночас цифровізація має супроводжуватися підвищенням якості сервісу. Туристична індустрія не може бути конкурентоспроможною в європейському середовищі без доступних онлайн-сервісів, прозорості інформації, зручних каналів бронювання, якісної комунікації з туристами та дотримання стандартів обслуговування. Це стосується як великих міст, так і малих громад, які прагнуть розвивати локальний туризм.

Глобальні виклики посилюють значення сталого розвитку. К. Хантер у дослідженнях сталого туризму звертає увагу на необхідність врахування екологічного сліду туристичної діяльності [47]. Для України це має практичний зміст, оскільки відновлення туристичної інфраструктури повинно відбуватися не шляхом механічного повернення до попередніх моделей, а через формування більш відповідального використання природних і культурних ресурсів.

Європейський зелений курс також впливає на логіку розвитку туризму. Для української туристичної галузі це означає необхідність підтримки екологічних маршрутів, енергоефективних об'єктів розміщення, раціонального використання природних територій та збереження біорізноманіття. Такі напрями мають бути включені до регіональних програм розвитку туризму, а не залишатися лише декларативними положеннями.

Оцінюючи євроінтеграційний курс, варто враховувати і соціальний вимір. Туризм у європейському підході пов'язаний із зайнятістю, розвитком підприємництва, інклюзивністю, безбар'єрністю та якістю життя місцевого населення. Для України це означає, що туристична політика має бути орієнтована не тільки на кількість туристів, а й на користь для громад, працівників і місцевої економіки.

Територіальна нерівномірність є одним із головних викликів для євроінтеграційного управління. Безпечні регіони отримують більші можливості для розвитку, тоді як постраждалі території потребують відновлення, підтримки та поступового повернення до туристичної активності. Тому політика управління має поєднувати підтримку регіонів-лідерів із довгостроковою стратегією відновлення територій, що зазнали руйнувань.

Ще одним критерієм оцінки є здатність туристичної галузі до міжнародного позиціонування. В умовах війни імідж України формується не лише через туристичні кампанії, а й через сприйняття країни як стійкої, культурно багатой та європейсько орієнтованої держави. У майбутньому це може стати основою для просування культурного, меморіального, природного та міського туризму.

Праці О.М. Шаповалової щодо інноваційних процесів у туризмі [37] підкреслюють значення нових управлінських і технологічних рішень для конкурентоспроможності галузі. Для України інновації мають проявлятися у цифровому маркетингу, аналітиці, управлінні дестинаціями, інтерактивних маршрутах, електронних сервісах і нових форматах туристичного досвіду.

Поряд із цим євроінтеграційний курс вимагає посилення кадрової підготовки. Туристична індустрія потребує фахівців, здатних працювати з європейськими стандартами сервісу, цифровими інструментами, кризовими комунікаціями, іноземними мовами та принципами безбар'єрності. Без розвитку людського капіталу нормативне наближення до ЄС не забезпечить реального підвищення якості послуг.

Оцінка курсу управління має також враховувати фінансові можливості держави та громад. В умовах війни власних ресурсів недостатньо, тому важливими є міжнародна допомога, грантові програми, державно-приватне партнерство та залучення інвестицій у відносно безпечні туристичні території. Проте такі ресурси повинні спрямовуватися не лише на відбудову, а й на модернізацію галузі.

У цьому контексті важливим є План відновлення України [19], який задає загальні напрями післявоєнної реконструкції. Туризм має бути інтегрований до таких програм через відновлення культурної спадщини, транспортної доступності, малого бізнесу, цифрової інфраструктури та місцевого підприємництва. Це дозволить поєднати євроінтеграцію з практичними завданнями відбудови.

Глобальні виклики змінюють очікування туристів. Вони дедалі більше звертають увагу на безпеку, екологічність, автентичність, цифрову доступність і соціальну відповідальність дестинацій. Тому управління туристичною індустрією України має орієнтуватися на створення не просто привабливого, а довіреного туристичного середовища.

Оцінка євроінтеграційного курсу показує, що головною проблемою є не відсутність стратегічних орієнтирів, а складність їх практичного впровадження. Україна має достатній культурний, природний і людський потенціал, але потребує узгодженої системи управління, яка перетворює ці ресурси на конкурентоспроможний туристичний продукт.

У такій системі особливе місце має займати моніторинг результатів. Необхідно відстежувати не лише кількість туристів і надходження збору, а й

якість послуг, завантаженість об'єктів, рівень безпеки, цифрову активність, екологічне навантаження та задоволеність туристів. Лише за таких умов можна оцінити реальну ефективність євроінтеграційного управління.

На рівні громад євроінтеграційний курс має проявлятися у конкретних проєктах. Це можуть бути туристичні інформаційні центри, цифрові маршрути, відновлення культурних об'єктів, підтримка місцевих гідів, розвиток зеленого туризму та промоція локальних брендів. Саме через такі ініціативи європейські підходи стають практикою, а не лише частиною стратегічних документів.

У сфері бізнесу євроінтеграція означає підвищення вимог до прозорості, якості та відповідальності. Туристичні підприємства повинні працювати з урахуванням стандартів обслуговування, прав споживачів, цифрової комунікації та партнерства з громадами. Це поступово змінює роль бізнесу: він стає не лише постачальником послуг, а й учасником розвитку дестинації.

Таблиця 2.2

Оцінка євроінтеграційного курсу управління розвитком туристичної індустрії

України в контексті сучасних викликів

Критерій оцінки	Стан в Україні	Напрямок удосконалення
Нормативно-правова база	Наявність базового законодавства, але потреба в оновленні з урахуванням європейських стандартів.	Гармонізація норм, оновлення правил захисту прав споживачів, безпеки та цифрових послуг.
Інституційна спроможність	Участь багатьох суб'єктів управління, але недостатня координація і ресурсна обмеженість.	Посилення взаємодії держави, громад, бізнесу та міжнародних партнерів.
Цифровізація	Наявність окремих цифрових рішень і недостатня рівномірність їх впровадження.	Розвиток цифрових платформ, туристичних даних, електронних маршрутів і сервісів.
Сталий розвиток	Наявний потенціал для зеленого, культурного і рекреаційного туризму.	Впровадження принципів сталого управління та збереження ресурсів.
Повоєнне відновлення	Значні втрати інфраструктури та зміна просторової структури туризму.	Включення туризму до програм відбудови, інвестицій і регіонального розвитку.

Примітка. Складено автором.

Таким чином, євроінтеграційний курс управління туристичною індустрією України має значний потенціал, але його ефективність залежить від здатності поєднати нормативні, інституційні, цифрові, інфраструктурні та соціальні інструменти. Оцінювання цього курсу має бути комплексним і враховувати як досягнення, так і обмеження, спричинені воєнним станом.

Зміст таблиці підтверджує, що євроінтеграційний курс управління розвитком туристичної індустрії України має оцінюватися не лише за формальними показниками адаптації, а й за здатністю управлінської системи реагувати на глобальні виклики. У цьому контексті важливо поєднувати безпекову, інфраструктурну, цифрову, соціальну та екологічну складові розвитку туристичної галузі.

Отже, оцінка євроінтеграційного курсу засвідчує необхідність переходу від окремих управлінських рішень до послідовної політики, яка поєднує стратегічне планування, міжсекторальну координацію та інтеграцію української туристичної індустрії до європейського простору. Такий підхід дозволить забезпечити більш стійкий розвиток галузі в умовах глобальних викликів і повоєнного відновлення.

Оцінка євроінтеграційного курсу управління розвитком туристичної індустрії України має враховувати не лише нормативне наближення до ЄС, а й практичний стан галузі. Формальне проголошення європейського вектора не забезпечує автоматичного підвищення якості туристичних послуг, якщо не супроводжується розвитком інфраструктури, професійною підготовкою кадрів, прозорим обліком туристичної діяльності та створенням умов для інвестицій. Саме тому оцінювання має здійснюватися за сукупністю інституційних, економічних, соціальних і цифрових критеріїв.

У контексті глобальних викликів особливого значення набуває стійкість туристичної індустрії. Пандемія, повномасштабна війна, енергетичні ризики, інфляційні процеси та зміна споживчої поведінки туристів показали, що туристична сфера є вразливою до зовнішніх криз. Водночас вона має значний адаптаційний потенціал, якщо управління базується на своєчасному

моніторингу ризиків, диверсифікації туристичного продукту, цифровізації послуг і підтримці локальних дестинацій.

Європейські практики управління туризмом орієнтовані на залучення широкого кола учасників: органів влади, бізнесу, громадських організацій, місцевих громад, освітніх установ і самих туристів. Для України такий підхід є важливим, оскільки централізованих рішень недостатньо для розвитку територій з різними умовами і потребами. Ефективне управління має формуватися через партнерство, спільне планування, прозоре фінансування та оцінювання результатів туристичних програм.

Важливим показником євроінтеграційної готовності є здатність туристичної індустрії працювати за принципами доступності та інклюзивності. Йдеться про створення умов для подорожей осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей старшого віку та сімей з дітьми. В умовах війни цей аспект набуває особливого значення, адже туристична сфера може виконувати не лише економічну, а й соціально-відновлювальну функцію.

Отже, оцінка євроінтеграційного курсу свідчить, що Україна має значний потенціал для включення до європейського туристичного простору, але потребує послідовної модернізації управлінської системи. Головними обмеженнями залишаються безпекові ризики, нерівномірність регіонального розвитку, недостатній рівень інфраструктурного забезпечення, кадрові втрати та обмеженість інвестиційних ресурсів. Подолання цих проблем можливе лише за умови комплексного управління, орієнтованого на європейські стандарти.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Адаптація зарубіжного досвіду розвитку туристичної індустрії в умовах повоєнного відновлення країни

Зарубіжний досвід повоєнного відновлення туризму показує, що туристична індустрія потребує не лише фізичної відбудови інфраструктури, а й відновлення довіри до країни як безпечної дестинації. У дисертації Д.В. Григорчука [10] проаналізовано досвід країн, які проходили через воєнні конфлікти та кризові періоди, зокрема Хорватії, Польщі, Німеччини, Естонії, Ірландії, Іспанії та інших держав. Для України цей досвід є важливим як орієнтир для формування власної моделі повоєнного розвитку туристичної індустрії.

Повоєнне відновлення туризму не можна розглядати як одномоментний процес. Воно охоплює декілька послідовних етапів: стабілізацію безпекової ситуації, відновлення базової інфраструктури, повернення внутрішнього попиту, формування міжнародної довіри та поступове просування країни на зовнішньому туристичному ринку. Кожен із цих етапів потребує окремих управлінських рішень.

Досвід Хорватії є одним із найбільш показових для України. Після воєнних подій ця країна змогла відновити туристичну індустрію через поєднання інфраструктурної відбудови, активного міжнародного просування, розвитку прибережних дестинацій і поступової інтеграції у європейський простір. Дослідження М. Альвареза щодо туризму і політичних змін [41] підтверджують, що відновлення туристичної привабливості значною мірою залежить від здатності держави сформувати новий образ безпечної та відкритої країни.

Для України пряме копіювання хорватського досвіду неможливе, адже масштаби руйнувань, географія війни та структура туристичних ресурсів є іншими. Проте цінним є сам принцип: туризм має відновлюватися не ізольовано, а як частина загальної політики відбудови, міжнародної комунікації та економічного розвитку. Саме такий підхід дозволяє перетворити туристичну індустрію на інструмент формування довіри до країни.

Досвід Польщі та країн Балтії демонструє значення європейських фондів, регіональних програм і розвитку місцевих ініціатив. У контексті України це важливо через перспективу залучення фінансової допомоги ЄС, розвиток транскордонного туризму, оновлення маршрутів і включення громад до процесу формування туристичного продукту. Така модель робить місцевий рівень активним учасником, а не пасивним отримувачем рішень.

Особливе місце у зарубіжному досвіді займає розвиток громадського туризму. К. Блексток критично аналізує *community-based tourism* і підкреслює, що участь місцевих громад має бути реальною, а не формальною [42]. Для України ця думка є важливою, оскільки громади володіють значною частиною туристичних ресурсів і водночас найкраще розуміють власні потреби, ризики та можливості.

Адаптація міжнародного досвіду для України має починатися з безпекового зонування туристичних територій. Не всі регіони можуть одночасно приймати туристів, тому необхідно визначати рівень доступності територій, стан інфраструктури, мінні ризики, транспортні можливості та готовність служб реагування. Це дозволить уникнути хаотичного відновлення туристичної активності.

У межах повоєнної відбудови важливо поєднувати розвиток туризму з відновленням транспорту, культури, малого бізнесу, освіти та цифрової інфраструктури. План відновлення України [19] задає ширші орієнтири реконструкції, тому туристична індустрія має бути включена до цих процесів

як сектор, здатний створювати робочі місця, підтримувати громади та посилювати міжнародну видимість країни.

Меморіальний, культурний та історичний туризм можуть стати важливими напрямками післявоєнного розвитку. Водночас вони потребують особливої етичної чутливості, оскільки йдеться про місця пам'яті, людські втрати, зруйновані території та досвід війни. Тому розвиток таких маршрутів має ґрунтуватися на повазі до громад, історичній правдивості, консультаціях із місцевими жителями та відповідальній комунікації.

Збереження культурної спадщини є невід'ємною частиною туристичного відновлення. Матеріали UNESCO щодо пошкоджень культурної спадщини України [49] засвідчують масштаб втрат і необхідність системного захисту культурних об'єктів. Для туристичної індустрії це означає, що відновлення має включати не лише сервісну інфраструктуру, а й охорону пам'яток, музейних просторів, історичних центрів і нематеріальної спадщини.

Міжнародне просування України у повоєнний період має базуватися на поєднанні безпеки, культурної самобутності, європейської ідентичності та стійкості суспільства. Д.Л. Едгал у працях зі сталого управління туризмом [43] підкреслює значення стратегічного маркетингу та відповідального позиціонування дестинацій. Для України це означає необхідність просувати не лише окремі туристичні об'єкти, а цілісний образ країни.

Важливим напрямом є розвиток людського капіталу. Зарубіжний досвід показує, що після криз туристична індустрія стикається з нестачею кадрів, втратою навичок і потребою у нових компетентностях. Для України це актуально через міграцію, зміну зайнятості та втрату частини професійного потенціалу. Тому програми навчання, перекваліфікації і підготовки фахівців мають супроводжувати інфраструктурне відновлення.

Окрему увагу слід приділити розвитку малого туристичного бізнесу. Саме малі підприємства, садиби, локальні гіді, виробники крафтової продукції та туристичні ініціативи громад здатні швидко відновлювати активність і створювати локальну додану вартість. Зарубіжний досвід

підтверджує, що підтримка таких суб'єктів є важливою умовою відновлення економіки територій.

Повоєнне відновлення також потребує оновлення туристичного бренду України. Він має поєднувати культурну спадщину, природний потенціал, сучасну європейську ідентичність, досвід стійкості та прагнення до відкритості. Такий бренд не може будуватися лише на темі війни, оскільки його завданням є показати майбутню привабливість країни для внутрішніх та іноземних туристів.

Адаптація зарубіжного досвіду має враховувати українську специфіку. Масштаби руйнувань, мінна небезпека, переміщення населення, нерівномірний розвиток регіонів і різний рівень безпеки не дозволяють застосовувати універсальну модель відновлення. Тому доцільно формувати диференційовані рішення для регіонів, які вже можуть розвивати туризм, і для територій, що потребують тривалої реабілітації.

Зарубіжні практики важливо використовувати не як готові рецепти, а як джерело управлінських підходів. Для України найбільш корисними є принципи стратегічності, партнерства, регіональної участі, прозорого фінансування, маркетингової послідовності та орієнтації на якість туристичного продукту. Саме ці принципи можуть бути адаптовані до національного контексту.

Практичне значення адаптації зарубіжного досвіду полягає у переході від ситуативного відновлення до продуманої політики розвитку. Така політика повинна визначати пріоритетні території, етапи відновлення, відповідальних суб'єктів, джерела фінансування та критерії ефективності. Без цього туристична індустрія ризикує відновлюватися нерівномірно і без стратегічного результату.

Під час застосування міжнародного досвіду слід враховувати і ризики надмірної комерціалізації. Туристичний розвиток не повинен шкодити місцевим громадам, природним ресурсам або пам'яті про воєнні події. Тому

управління має поєднувати економічну доцільність із соціальною відповідальністю, етикою та збереженням культурної ідентичності.

Окремим напрямом має стати співпраця з міжнародними організаціями та європейськими партнерами. Вона може включати грантову підтримку, експертну допомогу, спільні маршрути, промоційні кампанії, навчальні програми та участь у міжнародних туристичних подіях. Така співпраця посилить довіру до України як майбутньої туристичної дестинації.

Отже, адаптація зарубіжного досвіду розвитку туристичної індустрії в умовах повоєнного відновлення має ґрунтуватися на вибірковому використанні тих практик, які відповідають українським умовам. Найбільш доцільними є безпекове зонування, відновлення інфраструктури, підтримка громад, розвиток людського капіталу, міжнародне просування та інтеграція туризму до загальної політики відбудови.

Такий підхід дозволяє розглядати повоєнне відновлення не лише як повернення до попереднього стану, а як можливість створення більш сучасної, якісної та європейсько орієнтованої туристичної індустрії. Саме тому зарубіжний досвід має бути використаний для стратегічного оновлення, а не для механічного повторення чужих моделей.

Таблиця 3.1

Напрями адаптації зарубіжного досвіду розвитку туристичної індустрії для повоєнного відновлення України

Напрямок адаптації досвіду	Зміст для України	Очікуваний ефект
Безпекове зонування	Визначення територій, придатних для туристичної діяльності за рівнем безпеки та готовності інфраструктури.	Зниження ризиків і поетапне відновлення туристичних потоків.
Відновлення інфраструктури	Відбудова об'єктів розміщення, транспорту, культури, рекреації та інформаційного сервісу.	Повернення базових умов функціонування туристичної індустрії.
Підтримка бізнесу	Гранти, кредити, консультації, навчання та стимулювання малого і середнього підприємництва.	Збереження зайнятості та розвиток локальних туристичних продуктів.

Продовження табл. 3.1

Меморіальний і культурний туризм	Формування етичних маршрутів пам'яті, культурної дипломатії та історичної комунікації.	Посилення міжнародного розуміння України та збереження історичної пам'яті.
Європейські стандарти	Впровадження якості, безбар'єрності, цифровізації, сталості та сервісної культури.	Підвищення конкурентоспроможності України на туристичному ринку Європи.

Примітка. Складено автором.

Наведені напрями свідчать, що зарубіжний досвід не може бути механічно перенесений в українські умови. Його адаптація має здійснюватися з урахуванням масштабів руйнувань, безпекових обмежень, потреб регіонів і специфіки повоєнного відновлення туристичних територій. Доцільним є не копіювання окремих заходів, а використання управлінської логіки, яка довела свою ефективність у країнах після кризових подій.

Для України найважливішим є поєднання інфраструктурного відновлення із соціальною реабілітацією, збереженням культурної спадщини, розвитком людського капіталу та формуванням нового туристичного образу країни як європейської держави. Такий підхід дає змогу перетворити туристичну індустрію на складову повоєнного економічного і суспільного відновлення.

Зарубіжний досвід повоєнного відновлення туристичної індустрії показує, що відновлення туризму після воєнних конфліктів є тривалим і багаторівневим процесом. Він не завершується відбудовою готелів, доріг або туристичних об'єктів, оскільки туристична привабливість території залежить також від рівня безпеки, довіри до країни, міжнародного іміджу, якості сервісу та спроможності держави гарантувати стабільні умови для подорожей.

Досвід Хорватії є особливо важливим для України, оскільки ця країна після війни змогла відновити туристичну індустрію через поєднання інфраструктурної відбудови, просування національного бренду, розвитку DESTINACIЙ та інтеграції до європейського простору. Для України цінним є підхід, за якого туризм розглядався не лише як економічна галузь, а як

інструмент відновлення міжнародної довіри, створення робочих місць і зміцнення позитивного образу країни.

Досвід Польщі та країн Балтії засвідчує значення європейських фондів, регіональних програм і розвитку місцевих ініціатив у модернізації туристичної інфраструктури. Для України цей напрям є актуальним у контексті майбутнього залучення фінансової допомоги ЄС, розвитку транскордонного туризму, відновлення транспортних маршрутів і формування спільних культурних та природних туристичних продуктів із країнами-сусідами.

Водночас адаптація зарубіжного досвіду має враховувати унікальність української ситуації. Повномасштабна війна спричинила масштабні руйнування, мінну небезпеку, втрати культурної спадщини, переміщення населення та глибокі соціальні наслідки. Тому туристичне відновлення має поєднувати економічні, безпекові, меморіальні, гуманітарні та етичні аспекти.

Таким чином, основними напрямками адаптації зарубіжного досвіду для України є відновлення інфраструктури, підтримка малого туристичного бізнесу, міжнародне просування, розвиток людського капіталу, залучення європейських фінансових інструментів, цифровізація туристичної сфери та формування безпечних туристичних маршрутів. Реалізація цих напрямів дозволить перетворити повоєнне відновлення на основу довгострокового розвитку туристичної індустрії.

3.2. Модернізація механізму управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення

Модернізація механізму управління туристичною індустрією має бути спрямована на формування цілісної системи стратегічних, організаційних, цифрових, економічних і партнерських інструментів. У працях Д.В. Григорчука щодо управління сталим розвитком туристичної індустрії [12] підкреслюється необхідність поєднання стійкості, адаптивності та

управлінської координації. Для України це означає перехід від окремих антикризових рішень до системної політики розвитку.

Першим елементом модернізації є стратегічне планування. Воно повинно поєднувати короткострокові заходи реагування на воєнні ризики, середньострокові програми відновлення та довгострокові орієнтири євроінтеграційного розвитку. Така послідовність дозволяє уникнути хаотичного відновлення і забезпечити поступове нарощування спроможності туристичної індустрії.

Стратегічне управління має спиратися на реальні дані. Міністерство розвитку громад та територій України [27] розвиває статистичні інструменти у сфері туризму, що є важливим для оцінювання туристичного збору, активності суб'єктів ринку та регіональної динаміки. Без достовірної інформації неможливо визначити пріоритети фінансування, оцінити ефективність програм і сформулювати обґрунтовану політику.

Другим елементом є інституційна координація. Вона має забезпечити узгоджену участь держави, ДАРТ, регіонів, громад, туристичного бізнесу, професійних асоціацій та міжнародних партнерів. У сучасних умовах жоден із цих суб'єктів не може самостійно забезпечити повноцінне відновлення галузі, тому механізм управління повинен бути партнерським.

Третім елементом є нормативно-правове оновлення. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [34] визначала важливі напрями державної політики, однак воєнний стан і євроінтеграційний курс потребують уточнення пріоритетів. Зокрема, необхідно посилити положення щодо безпеки, цифровізації, відновлення інфраструктури, підтримки громад і якості туристичних послуг.

Фінансово-економічний механізм має включати підтримку малого і середнього туристичного бізнесу, грантові програми для громад, інвестиції у відновлення інфраструктури та розвиток державно-приватного партнерства. У повоєнний період саме фінансові інструменти визначатимуть швидкість

повернення підприємств до роботи та здатність регіонів формувати конкурентоспроможний туристичний продукт.

Організаційно-управлінська складова повинна передбачати чіткий розподіл відповідальності між суб'єктами. Держава має формувати політику і нормативні умови, регіони - визначати пріоритети DESTINATION, громади - управляти локальними ресурсами, а бізнес - створювати якісний туристичний продукт. Така структура дозволяє уникнути дублювання функцій.

Цифровізація управління туризмом має охоплювати туристичну статистику, онлайн-платформи, електронні маршрути, моніторинг DESTINATION та цифровий маркетинг. Д.В. Григорчук [11] акцентує увагу на тому, що цифрові технології виступають умовою розвитку туристичного сектору економіки. У сучасних умовах цифрові інструменти дозволяють підвищити прозорість і швидкість управлінських рішень.

Безпекове управління повинно стати постійним елементом туристичної політики. Воно має охоплювати оцінку ризиків, визначення безпечних маршрутів, інформування туристів, маркування територій, координацію з органами влади та службами реагування. Безпека повинна бути інтегрована в туристичний продукт, а не розглядатися лише як тимчасове обмеження воєнного періоду.

Кадрова складова модернізації пов'язана з підготовкою фахівців, здатних працювати в нових умовах. Війна спричинила втрату частини трудового потенціалу, зміну зайнятості та міграцію працівників. Тому необхідні програми навчання з цифрового маркетингу, управління DESTINATION, екскурсійної діяльності, безбар'єрності, іноземних мов і кризових комунікацій.

Підтримка малого бізнесу має бути окремим напрямом модернізації. Малі туристичні підприємства є найбільш гнучкими, але водночас найбільш вразливими до кризи. Їм потрібні доступні фінансові інструменти, консультаційна підтримка, легалізація діяльності, інтеграція у регіональні маршрути та цифрові канали просування.

Інфраструктурна відбудова повинна поєднувати ремонт пошкоджених об'єктів із модернізацією. Йдеться не лише про готелі, дороги або туристичні локації, а й про доступність, енергоефективність, цифрову інфраструктуру, туристичну навігацію та зв'язок. Така логіка відповідає завданню побудови туристичної індустрії європейського типу.

Маркетинг DESTINACIЙ має стати більш системним. Україна потребує просування не тільки окремих міст чи маршрутів, а й цілісного туристичного образу, що поєднує культуру, природу, історію, сучасну стійкість і європейську ідентичність. Після завершення активної фази війни саме довіра до країни буде одним із головних чинників повернення іноземних туристів.

Екологічна відповідальність повинна бути включена до механізму управління як обов'язковий принцип. Розвиток природного, сільського, гірського та рекреаційного туризму має супроводжуватися оцінкою навантаження на території, захистом природних ресурсів і формуванням культури відповідального споживання туристичних послуг. Це відповідає європейському підходу до сталого туризму.

Безбар'єрність також має бути важливою складовою модернізації. Вона стосується не лише фізичної доступності об'єктів, а й інформаційної, цифрової та сервісної доступності для різних категорій споживачів. У повоєнній Україні це питання набуває особливої актуальності через зростання кількості людей, які потребуватимуть інклюзивних туристичних послуг.

Механізм управління повинен включати систему моніторингу результатів. Необхідно оцінювати не тільки обсяги туристичного збору, а й рівень зайнятості, якість послуг, стан інфраструктури, задоволеність туристів, екологічне навантаження та ефективність використання фінансових ресурсів. Такий підхід робить управління більш прозорим і доказовим.

Участь місцевих громад є необхідною умовою модернізації. Громади мають бути залучені до планування туристичних маршрутів, збереження культурної спадщини, розвитку локальних брендів і прийняття рішень щодо

використання туристичних ресурсів. Це дозволяє поєднати економічні інтереси бізнесу з потребами місцевого населення.

Міжнародне партнерство має забезпечити Україні доступ до експертизи, фінансування, навчання та спільних промоційних можливостей. Співпраця з європейськими інституціями, міжнародними організаціями та туристичними асоціаціями може прискорити впровадження стандартів якості, цифрових рішень і практик сталого розвитку.

Модернізований механізм управління має забезпечити перехід від кризової адаптації до стійкого, інноваційного та європейсько-орієнтованого розвитку. Його завдання полягає не лише у відновленні показників, а й у створенні якісно нової системи функціонування туристичної індустрії. Така система повинна бути гнучкою, відповідальною і здатною швидко реагувати на зміни.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у переході від фрагментарних рішень до системної політики розвитку. Це передбачає визначення відповідальних суб'єктів, ресурсного забезпечення, етапів реалізації, показників ефективності та механізмів моніторингу. Особливо важливо, щоб повоєнне відновлення туристичної індустрії не відтворювало старі проблеми, а забезпечувало її структурне оновлення.

З урахуванням євроінтеграційного курсу України модернізація механізму управління має бути пов'язана із якістю послуг, цифровізацією, безбар'єрністю, екологічною відповідальністю, розвитком людського капіталу та міжнародним партнерством. Лише за таких умов туристична індустрія зможе стати дієвим чинником соціально-економічного відновлення держави.

Запропонована логіка модернізації підтверджує, що механізм управління туристичною індустрією має бути цілісним і багаторівневим. Його результативність залежить від здатності поєднати державне регулювання, регіональне планування, цифрові рішення, партнерство з бізнесом та участь місцевих громад. При цьому кожен інструмент повинен мати практичне призначення і бути пов'язаний з конкретними потребами галузі.

Таблиця 3.2

Напрями модернізації механізму управління розвитком туристичної індустрії
України в умовах євроінтеграції

Елемент модернізованого механізму	Основні інструменти	Результат для туристичної індустрії
Стратегічне управління	Національна стратегія, регіональні програми, плани відновлення, показники ефективності.	Послідовність розвитку та уникнення хаотичного відновлення.
Інституційна координація	Партнерство держави, громад, бізнесу, асоціацій і міжнародних організацій.	Узгодженість управлінських рішень та ефективне використання ресурсів.
Цифровізація	Єдина система даних, туристичні платформи, електронні маршрути, онлайн-просування.	Підвищення прозорості, доступності та конкурентоспроможності туризму.
Безпекове управління	Зонування територій, кризові комунікації, страхування, координація з військовими адміністраціями.	Формування безпечного туристичного середовища.
Підтримка бізнесу і кадрів	Гранти, навчання, консультації, підтримка зайнятості, розвиток сервісних компетентностей.	Відновлення підприємництва та підвищення якості туристичних послуг.

Примітка. Складено автором.

У перспективі повоєнного відновлення така модель дозволить перейти від антикризового управління до стратегічного розвитку туристичної індустрії, орієнтованого на європейські стандарти, інновації, стійкість, якість туристичних послуг і підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному туристичному ринку. Саме поєднання цих складових формує основу для довгострокового оновлення галузі.

Модернізація механізму управління розвитком туристичної індустрії України має виходити з того, що галузь функціонує в умовах одночасної дії кількох викликів: війни, євроінтеграції, цифрової трансформації, регіональної нерівномірності та потреби у повоєнній відбудові [21]. Тому традиційна модель управління, яка зосереджена переважно на нормативному регулюванні та загальному стратегічному плануванні, є недостатньою. Потрібна гнучка

система, здатна швидко реагувати на ризики і водночас забезпечувати довгострокову модернізацію.

Ключовим елементом такого механізму має стати стратегічне планування, побудоване на реальних даних [27]. Для цього необхідно розвивати туристичну статистику, цифрові дашборди, моніторинг туристичного збору, облік суб'єктів туристичної діяльності, аналіз потоків відвідувачів і оцінювання інфраструктурної готовності регіонів. Без достовірної інформації неможливо визначити пріоритети фінансування, оцінити ефективність програм і сформувати конкурентоспроможну туристичну політику.

Другим важливим елементом є фінансово-економічний механізм [32]. Він повинен включати підтримку малого і середнього туристичного бізнесу, стимулювання інвестицій у відновлення інфраструктури, грантові програми для громад, розвиток державно-приватного партнерства та залучення міжнародної допомоги. У повоєнний період саме фінансові інструменти визначатимуть швидкість відновлення туристичних територій і здатність підприємств повернутися до повноцінної роботи.

Не менш важливою є кадрова складова [9]. Війна спричинила втрату частини трудового потенціалу, зміну зайнятості та міграцію фахівців. Тому модернізація управління має передбачати програми професійного навчання, підвищення кваліфікації, підготовку фахівців з цифрового маркетингу, управління дестинаціями, екскурсійної діяльності, безбар'єрності та кризового менеджменту. Розвиток людського капіталу є необхідною умовою підвищення якості туристичних послуг.

Механізм управління має також включати чіткий безпековий компонент [5]. Для туристичної індустрії України це означає розроблення рекомендацій щодо безпечних маршрутів, інформування туристів про ризики, координацію з органами влади та службами безпеки, маркування територій, розвиток системи кризових повідомлень і формування культури відповідальної

подорожі. Безпека повинна стати постійною складовою туристичного планування, а не тимчасовим обмеженням воєнного періоду.

Отже, модернізація механізму управління розвитком туристичної індустрії України повинна здійснюватися на основі поєднання стратегічного планування, цифровізації, інституційної координації, фінансової підтримки, кадрового розвитку, безпекового управління та європейських стандартів. Такий механізм дозволить забезпечити не лише відновлення галузі, а й її перехід до якісно нового рівня функціонування в умовах євроінтеграції.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було отримано та теоретично обґрунтовано результати, які в сукупності вирішують актуальне прикладне завдання – удосконалення стратегічних напрямів сталого розвитку ринку туристичних послуг України.

У результаті проведеного дослідження були зроблені наступні висновки:

1. Розкрито, що управління розвитком туристичної індустрії є комплексним процесом цілеспрямованого впливу на туристичні ресурси, інфраструктуру, суб'єктів ринку, туристичний продукт, регіональні дестинації та споживчий попит. Його зміст полягає у забезпеченні узгодженої взаємодії держави, бізнесу, громад, туристів і міжнародних партнерів з метою підвищення ефективності функціонування туристичної сфери. У сучасних умовах таке управління має враховувати безпекові ризики, цифровізацію, потреби регіонального розвитку, якість туристичних послуг, збереження культурної та природної спадщини, а також необхідність адаптації туристичної індустрії до європейських стандартів.

2. Охарактеризовано, що євроінтеграційна політика управління розвитком туристичної галузі передбачає наближення національної системи управління туризмом до норм, принципів і практик Європейського Союзу. Її реалізація охоплює нормативно-правове оновлення, інституційну координацію, цифровий перехід, розвиток сталого туризму, підвищення якості послуг, підтримку регіональних дестинацій та формування безпечного туристичного середовища. Такий напрям є необхідним для підвищення конкурентоспроможності української туристичної індустрії та її поступової інтеграції до європейського туристичного простору.

3. Проаналізовано, що розвиток туристичної індустрії та ринку туристичних послуг України в сучасних умовах відбувається під впливом воєнного стану, безпекових обмежень, руйнування інфраструктури, зміни туристичних потоків і скорочення міжнародного туризму. Водночас галузь демонструє ознаки адаптації через активізацію внутрішнього туризму,

розвиток короткострокових подорожей, зростання ролі безпечних регіонів, поширення цифрових сервісів і підтримку локальних туристичних продуктів. Подальший розвиток потребує комплексного управління, яке поєднує відновлення інфраструктури, підтримку підприємництва, детінізацію ринку та розвиток людського капіталу.

4. Оцінено, що євроінтеграційний курс управління розвитком туристичної індустрії України в контексті глобальних викликів має значний потенціал, однак його реалізація ускладнюється війною, ресурсними обмеженнями, кадровими втратами, територіальною нерівномірністю та недостатньою інституційною спроможністю. Найбільш важливими напрямками посилення цього курсу є адаптація законодавства до європейських вимог, впровадження цифрової туристичної статистики, розвиток сталих і безпечних дестинацій, підвищення якості туристичних послуг, формування сучасного туристичного бренду України та інтеграція туризму до програм повоєнного відновлення.

5. Визначено, що адаптація зарубіжного досвіду розвитку туристичної індустрії в умовах повоєнного відновлення повинна здійснюватися з урахуванням українських реалій, масштабу руйнувань, безпекової ситуації, регіонального потенціалу та євроінтеграційного курсу держави. Найбільш доцільними напрямками використання міжнародного досвіду є безпекове зонування туристичних територій, відновлення інфраструктури, підтримка малого і середнього бізнесу, розвиток меморіального та культурного туризму, залучення міжнародної допомоги, просування туристичного бренду України та формування партнерств між державою, громадами, бізнесом і міжнародними організаціями.

6. Обґрунтовано, що модернізація механізму управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення має базуватися на поєднанні стратегічного планування, інституційної координації, нормативно-правового оновлення, цифровізації, безпекового управління, інфраструктурної відбудови, розвитку людського

капіталу, підтримки підприємництва, маркетингу дестинацій і системного моніторингу результатів. Такий механізм створює передумови для переходу від кризової адаптації до стійкого розвитку туристичної індустрії, підвищення її внеску в економіку України та формування конкурентоспроможної туристичної екосистеми європейського типу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук В.В., Король М.М. Зелений туризм як складова сталого розвитку туристичної сфери України. Наукові праці. 2021.
2. Бауман З. Від паломника до туриста. Соціологія постмодерну. Київ: Основи, 2008.
3. Бодрійяр Ж. Симулякри і симуляція. Київ: Основи, 2004.
4. Бурстін Д. Імідж: путівник псевдоподіями в Америці. Нью-Йорк: Vintage Books, 1992.
5. Биркович В.І. Сільський зелений туризм як пріоритет розвитку туристичної галузі України. Стратегічні пріоритети. 2008. №1.
6. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі. Київ: КНТЕУ, 2015.
7. Гальцова О.Л., Юрченко Н.І. Туристична індустрія як перспективний сектор євроінтеграційних процесів. Економіка та держава. 2020.
8. Горбаль Н.І., Когут О.І. Розвиток туристичної індустрії України в умовах глобалізації та євроінтеграції. Вісник НУ Львівська політехніка. 2019.
9. Горшкова Л.О. Туристично-рекреаційний потенціал регіонів України. Економіка і регіон. 2020.
10. Григорчук Д.В. Управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції: дис... доктора філософії: 051 Економіка. Київ, 2023.
11. Григорчук Д.В. Digital Technologies As A Condition For The Development Of The Tourism Sector Of The Economy Of Ukraine. Three Seas Economic Journal. 2022. №3(2). P. 59-63.
12. Григорчук Д.В. Управління сталим розвитком туристичної індустрії України. Актуальні проблеми економіки. 2023. №3(261). С. 58-66.
13. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
14. Державне агентство розвитку туризму України. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>

15. Державна служба статистики України. Туризм. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Денисенко М.П. Розвиток підприємництва у сфері туризму. Київ: ДКС центр, 2019.
17. Євдокімова О.М. Розвиток зеленого туризму в Україні. Економічний простір. 2021.
18. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 №324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
19. Кабінет Міністрів України. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
20. Костинець В.В. Управління розвитком туризму: теоретико-методичні засади. Київ: КНТЕУ, 2020.
21. Костинець В.В., Костинець Ю.В. Розвиток туристичної індустрії в умовах глобальних викликів. Економіка та суспільство. 2021.
22. Литвиненко Л.Л. Туристичний ринок України: проблеми та перспективи розвитку. Економіка. 2020.
23. Лукомська О.І. Сільський туризм у системі регіонального розвитку. Науковий вісник. 2019.
24. Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І. Туризм в Україні: виклики та пріоритети розвитку. Київ: КНТЕУ, 2018.
25. Маккенелл Д. Турист: нова теорія дозвілєвого класу. Berkeley: University of California Press, 1999.
26. Махия С.О. Екологічний туризм як чинник сталого розвитку територій. Економічний вісник. 2020.
27. Міністерство розвитку громад та територій України. Статистичні дані у сфері туризму. URL: <https://mindev.gov.ua/>
28. Мусис Н. Усе про спільні політики Європейського Союзу. Київ: К.І.С., 2005.
29. Ольшанська О.В., Григорчук Д.В. Розвиток міжнародного туризму в умовах українських реалій. Вісник КНУТД. 2018.

30. Ольшанська О.В., Мельник А.О., Воронкова Т.Є. Сучасні проблеми економічного розвитку України. Київ: ДКС центр, 2018.
31. Оpendатабот. Туристичний збір в Україні у 2025 році. URL: <https://opendatabot.ua/>
32. Паш В.В. Регіональний розвиток туризму в Україні. Економічний аналіз. 2019.
33. Пузирьова П.В. Інноваційний розвиток туристичної сфери України. Київ: КНУТД, 2022.
34. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: розпорядження КМУ від 16.03.2017 №168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
35. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ: КНТЕУ, 2009.
36. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
37. Шаповалова О.М. Інноваційні процеси у сфері туризму. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020.
38. Швець Ю.О. Туристична сфера України в умовах євроінтеграції. Бізнес Інформ. 2021.
39. Шевченко О.О. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу України. Економіка та держава. 2020.
40. Щацька З.Я. Туристичний бізнес в умовах цифрової трансформації. Київ: КНУТД, 2022.
41. Alvarez M. Tourism Development and Political Change. Tourism Management. 2018.
42. Blackstock K. A critical look at community based tourism. Community Development Journal. 2005.
43. Edgell D.L. Managing Sustainable Tourism. New York: Routledge, 2020.
44. European Commission. EU Tourism Dashboard. URL: <https://tourism-dashboard.ec.europa.eu/>

45. European Commission. The transition of EU tourism. URL: https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism_en
46. European Commission. Transition Pathway for Tourism. Publications Office of the European Union, 2022.
47. Hunter C. Sustainable tourism and the touristic ecological footprint. Environment, Development and Sustainability. 2002.
48. Urry J. The Tourist Gaze. London: Sage Publications, 2002.
49. UNESCO. Ukraine: damage assessment and cultural heritage protection. URL: <https://www.unesco.org/>
50. UN Tourism. World Tourism Barometer. URL: <https://www.unwto.org/>

Виконав: студент 4 курсу за
спеціальністю 242 Туризм
денної форми навчання

_____ Олександр БАТУРКО

Науковий керівник:

доцентка кафедри публічного
управління та
адміністрування, к.пед.н.,
доцентка

_____ Вікторія ЦЕРКЛЕВИЧ

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ