СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ТУРИЗМУ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ:

РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

Колективна монографія

За загальною редакцією
д-ра геогр. наук, проф. ***Г. В. Машіки,***
канд. геогр. наук, доц. ***Н. Ф. Габчак***



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ТУРИЗМУ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ:

РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

Колективна монографія

За загальною редакцією
д-ра геогр. наук, проф. Г. В. Машіки,
канд. геогр. наук, доц. Н. Ф. Габчак

Ужгород — 2026

УДК 338.48-1(477)
С 76

Сталий розвиток та стратегічні засади туризму і готельно-ресторанної сфери України: регіональний вимір та відновлення територій: колективна монографія / за заг. ред. Г. В. Машіки, Н. Ф. Габчак. — Ужгород : РІК-У, 2026. — 460 с.

ISBN 978-617-8596-58-3

У колективній монографії комплексно досліджено теоретичні, методологічні та прикладні засади забезпечення сталого розвитку туризму й готельно-ресторанної сфери України в умовах воєнних викликів, структурних трансформацій та пріоритетів відновлення територій. Розкрито стратегічні підходи до управління туристично-рекреаційним потенціалом і механізми реалізації регіональної політики розвитку в контексті децентралізації, інституційної спроможності та багаторівневого врядування. Проаналізовано вплив безпекового середовища на просторову організацію туристичних потоків, моделі ринкової адаптації та соціокультурні зміни, зокрема у площині формування історичної пам'яті. Обґрунтовано напрями екологізації й збалансованого використання ресурсів у туризмі та гостинності, включно з управлінням рекреаційними навантаженнями, інтеграцією природоохоронних територій у туристичний продукт і збереженням природної та геологічної спадщини як чинників ревіталізації громад. Визначено економічні, фінансові та цифрові детермінанти підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та ресторанного бізнесу, акцентовано значення антикризового управління, етичних стандартів сервісу й розвитку гастрономічного туризму як інструментів диверсифікації туристичного продукту та зміцнення регіональної стійкості.

Рецензенти:

Мальська М.П., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму Львівського національного університету імені Івана Франка;

Матвійчук Л.Ю., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Луцький національний технічний університет.

Рекомендовано до друку та опублікування
Вченою радою ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(протокол № 3 від 5 березня 2026 року)
Редакційно-видавничою радою
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(протокол № 2 від 20 лютого 2026 року)

Автори статей відповідають за достовірність і вірогідність викладеного матеріалу, правильне цитування джерел та посилання

ISBN 978-617-8596-58-3

© Кол. авторів, 2026
© РІК-У, 2026

ЗМІСТ

Передмова 5

Розділ І. Глобальні зміни та вплив війни на туристично-рекреаційну галузь 8

1.1. Рекреаційно-туристичний розвиток у стратегіях територіального відновлення: соціально-економічні ефекти та механізми реалізації (на прикладі Закарпатської області) 8

1.2. Регіональний менеджмент туризму і рекреації в умовах децентралізації (на прикладі Закарпатської області) 37

1.3. Роль туризму в забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку гірських регіонів Карпат 68

1.4. Рекреаційні механізми відновлення людського потенціалу в соціально-економічній системі 90

Розділ ІІ. Безпека, війна та соціокультурні трансформації туризму в Україні 123

2.1. Внутрішній туризм і безпековий потенціал Карпатського регіону: соціологічний погляд на адаптацію і стійкість спільнот 123

2.2. Туроператорська діяльність в Україні в умовах війни: виклики, адаптація та перспективи розвитку 154

2.3. Меморіальний туризм як інструмент формування історичної пам'яті в українському суспільстві 187

Розділ ІІІ. Сталість, екологізація та збалансоване використання ресурсів у туризмі й гостинності 210

3.1. Використання природоохоронних територій країн у туристично-рекреаційній галузі: публічно-управлінський аспект 210

3.2. Сталий розвиток у сфері гостинності: еко-тренди та управлінські рішення..... 240

3.3. Збереження та популяризація геологічних пам'яток як складова ревіталізації територій та забезпечення соціально-економічної безпеки територіальних громад..... 266

3.4. Екологічні наслідки овертуризму та шляхи їх мінімізації в популярних туристичних дестинаціях..... 291

Розділ IV. Економіка, цифровізація та управління підприємствами індустрії гостинності та ресторанного бізнесу 326

4.1. Фінансово-економічне регулювання сталого розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації..... 326

4.2. Формування цінової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах антикризового управління..... 356

4.3. Філософія гостинності: етичні аспекти обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі.... 389

4.4. Ключова роль ресторанного бізнесу в розвитку гастрономічного туризму 425

Висновки..... 458

ПЕРЕДМОВА

Сталий розвиток туризму та готельно-ресторанної сфери в Україні набуває особливої наукової й практичної ваги в умовах повномасштабних суспільних трансформацій, спричинених війною, економічними дисбалансами, демографічними зрушеннями та зміною просторової організації господарства. Туристична індустрія та індустрія гостинності, з одного боку, є чутливими до ризиків і безпекових обмежень, а з іншого — здатні виконувати роль мультиплікатора відновлення територій через створення робочих місць, підтримку малого й середнього підприємництва, стимулювання локальних ланцюгів доданої вартості та посилення соціальної згуртованості громад. У цьому контексті науково обґрунтоване стратегування розвитку галузі потребує інтеграції принципів сталості, безпеки, цифрової трансформації та збалансованого використання природних і культурних ресурсів.

Актуальність теми монографії визначається необхідністю переосмислення ролі туризму й гостинності як інструментів регіонального розвитку та післякризового відновлення. Відновлення територій вимагає комплексних моделей управління, що поєднують публічно-управлінські механізми, економічні регулятори, екологічні стандарти та соціокультурні підходи. Особливої уваги потребує регіональний вимір — різнорідність ресурсної бази, рівнів безпеки, інституційної спроможності та соціальних запитів у територіальних громадах. Саме тому дослідження стратегічних засад розвитку туризму й готельно-ресторанної сфери доцільно здійснювати через призму стійкості регіонів, адаптивності суб'єктів ринку та здатності територій до ревіталізації.

У Розділі І висвітлено стратегічні засади відновлення та управління розвитком туризму в Україні. Матеріали розділу зосереджені на ролі рекреаційно-туристичного потенціалу в політиках територіального відновлення та на механізмах отримання соціально-економічних ефектів від туристичного розвитку. Розглядаються підходи до регіонального менеджменту туризму й рекреації в контексті децентралізації, окреслюються можливості та обмеження управлінських моделей на рівні територіальних громад. Значна увага приділяється специфіці туристичної індустрії гірських регіонів і її впливу на розвиток локальних економік, а також рекреаційним механізмам відновлення людського потенціалу як критично важливого ресурсу соціально-економічної системи в період криз і трансформацій.

У Розділі ІІ досліджено взаємозв'язок безпеки, війни та соціокультурних трансформацій туризму в Україні. Розділ акцентує на тому, що

безпековий чинник визначає структуру туристичного попиту, змінює поведінкові практики туристів і бізнес-стратегії суб'єктів індустрії. Розглянуто внутрішній туризм як адаптивний механізм підтримки регіонів, проаналізовано безпековий потенціал туристичних територій та стійкість спільнот крізь призму соціологічних оцінок. Окремо окреслено виклики, адаптаційні рішення та перспективи туроператорської діяльності в умовах війни. Важливим тематичним блоком є меморіальний туризм як інструмент формування історичної пам'яті, суспільної згуртованості та переосмислення культурних смислів у період національних випробувань.

У Розділі III представлено проблематику сталості, екологізації та збалансованого використання ресурсів у туризмі й гостинності. Розділ розкриває управлінські підходи до використання природоохоронних територій у туристично-рекреаційній сфері та обґрунтовує необхідність поєднання охорони довкілля з економічною активністю на засадах відповідального управління. Систематизовано сучасні еко-тренди в індустрії гостинності та управлінські рішення, що підсилюють ресурсоефективність і відповідність принципам ESG. Висвітлено значення збереження та популяризації геологічних пам'яток як чинника ревіталізації територій і посилення соціально-економічної безпеки громад. Окремо розглянуто сталий туризм як інструмент протидії овертуризму, із фокусом на екологічні та соціально-економічні наслідки надмірного туристичного навантаження та засоби його регулювання.

У Розділі IV розглянуто економічні, цифрові та управлінські аспекти функціонування підприємств індустрії гостинності та ресторанного бізнесу. Розділ охоплює питання фінансово-економічного регулювання сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації та необхідності модернізації управлінських інструментів. Проаналізовано підходи до формування цінової політики готельно-ресторанного бізнесу в рамках антикризового управління, що особливо актуально за умов коливань попиту, витрат і логістичних обмежень. Висвітлено філософію гостинності як етичний фундамент сервісної діяльності, що формує довіру, якість взаємодії та репутаційну стійкість підприємств. Завершальний тематичний блок присвячено ролі ресторанного бізнесу у розвитку гастрономічного туризму як перспективного напряму територіального брендингу, диверсифікації туристичного продукту й активізації місцевих економік.

Зміст монографії формує цілісне уявлення про туризм і готельно-ресторанну сферу як про системи, що одночасно залежать від безпекового, управлінського та ресурсного контексту і здатні бути інструментами відновлення територій. Представлені в розділах наукові підходи й узагальнення можуть бути корисними для науковців, здобувачів освіти, управлінців публічного сектору, представників бізнесу та всіх, хто долучений до формування політик і практик розвитку туристичних територій та індустрії гостинності на засадах сталості й відповідальності.

Структура монографії складається з чотирьох розділів, у написанні яких брали участь: Машіка Г. В. (підрозділи 1.1); Папп В. В. (підрозділи 1.2); П'ятка Н. С. (підрозділи 1.3.); Бессонова А. В., Безугла Л. С., Бєлобородова М. В. (підрозділи 1.4.); Габчак Н. Ф., Габчак С. Є. (підрозділи 2.1.); Грабар М. В. (підрозділи 2.2.); Кашка М. Ю. (підрозділи 2.3.); Кривенкова Р. Ю. (підрозділи 3.1); Банєва І. О. (підрозділи 3.2); Бодрягo Є. А., Чикаренко І. А. (підрозділи 3.3.); Пригара О. В. (підрозділи 3.4); Бошота Н. В. (підрозділи 4.1.); Попик М. М. (підрозділи 4.2.); Корсак Р. В. (підрозділи 4.3); Сабадош Г. О., Чобаль Л. Ю. (підрозділи 4.4).

Монографія становитиме науковий інтерес для дослідників туризму, індустрії гостинності, регіоналістики та публічного управління як джерело теоретичних узагальнень і методологічних орієнтирів щодо відновлення територій на засадах сталого розвитку. Її положення можуть бути використані у вищій школі та науковій підготовці для формування понятійного апарату й проведення прикладних аналітичних студій. Для представників бізнес-сектору монографія є релевантною в контексті впровадження антикризових і цифрових управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та посилення сервісної якості відповідно до принципів відповідального підприємництва. Окремі результати будуть значущими для природоохоронних інституцій і менеджерів територій щодо інтеграції екологічних регуляторів у туристичне використання ресурсів та забезпечення збалансованого рекреаційного навантаження. Матеріали монографії також можуть слугувати доказовою основою для громадських організацій і міжнародних партнерів при проєктуванні та оцінюванні програм відновлення, орієнтованих на соціальну стійкість, безпекову спроможність і соціокультурну релевантність розвитку. Монографія також стане важливим інструментом для подальших наукових досліджень у цій галузі, зокрема у контексті відновлення України після війни.

Розділ І.

ГЛОБАЛЬНІ ЗМІНИ ТА ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНУ ГАЛУЗЬ

1.1. РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНИЙ РОЗВИТОК У СТРАТЕГІЯХ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

■ **Ганна МАШІКА**
доктор географічних наук, професор,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(Ужгород, Україна)

Вступ. Повномасштабна війна актуалізувала для України потребу не лише у фізичній відбудові інфраструктури, а й у довгостроковому територіальному відновленні як комплексі економічних, соціальних, інституційних та природоохоронних рішень. Оцінки потреб у відновленні та реконструкції країни зростають і вимірюються сотнями мільярдів доларів США, що підкреслює необхідність пошуку секторів із високим потенціалом мультиплікативного ефекту та швидкого створення робочих місць на місцевому рівні.

У цьому контексті рекреація і туризм можуть виступати інструментом соціально-економічної стабілізації громад, зокрема гірських і прикордонних, де природні ресурси та культурна спадщина є базою конкурентних переваг. Для Закарпатської області така роль посилюється одночасно двома чинниками: (1) гірською структурою території та її чутливістю до диспропорцій розвитку; (2) гуманітарно-демографічними змінами через переміщення населення, які впливають на локальні ринки праці, житло, послуги й бюджетні баланси. Згідно зі Стратегією розвитку Закарпатської області, гірські території становлять близько 45% площі області, у них розташовано 214 гірських населених пунктів, де проживає близько 24% населення регіону. Так само документ фіксує значну присутність внутрішньо переміщених осіб у регіоні (на 01.09.2024 — 126 848 осіб, або 7,89% від загальної чисельності ВПО в Україні) [21].

Мета дослідження — обґрунтувати місце рекреаційно-туристичного розвитку у стратегіях територіального відновлення, розкрити

соціально-економічні ефекти для громад (із фокусом на Закарпатську область) та запропонувати механізми реалізації, сумісні з принципами сталості й цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика рекреаційно-туристичного розвитку, його соціально-економічних ефектів та ролі у сталому розвитку регіонів є одним із ключових напрямів сучасних українських економіко-географічних та регіональних досліджень. Комплексне наукове осмислення цих питань здійснюється представниками різних наукових шкіл, зокрема економіки, географії, управління та соціальних наук. Теоретичні засади рекреаційно-туристичного розвитку як складової регіональної політики охоплено у працях М. П. Мальської, Г. В. Машіки, І. Г. Смаль, О. О. Любіцевої, Т. І. Ткаченко, В. В. Яворської, де туризм розглядається як системоутворюючий чинник регіональної економіки і важливий елемент соціально-просторового розвитку [13, с. 119].

Дослідники підкреслюють мультидисциплінарний характер туристично-рекреаційної діяльності, що інтегрує економічні, екологічні та соціокультурні складові розвитку територій. До числа провідних теоретиків, що розвивали концептуальні підходи до оцінювання туристичного потенціалу та формування регіональних стратегій, належать В. В. Герасименко, С. І. Соколенко, В. А. Боярчук, у працях яких зроблено акцент на вимірюванні ефективності туристичної діяльності та її впливу на регіональні економіки. Дослідження просторової динаміки туристично-рекреаційних процесів, зокрема щодо зонування територій, впливу туристичного навантаження на природні ландшафти, проаналізовано у працях Я. Б. Олійника, М. Д. Пістуна, Л. М. Нємець, О. В. Шинкарука. Вони підкреслюють важливість реалізації просторово орієнтованих стратегій планування, які дозволяють забезпечити збалансоване використання рекреаційних ресурсів і зменшити деградацію природного середовища. Закарпатська область як об'єкт наукового аналізу розглядалася у працях І. М. Волошина, Н. Ф Габчак, І. П. Ковальчука та Г. В. Машіки, В. В. Паппа, С. С. Попа. Автори зосереджували увагу на:

- аналізі туристично-рекреаційного потенціалу регіону;
- структурі туристичних потоків;
- сезонних коливаннях попиту;
- оцінці конкурентоспроможності рекреаційних продуктів Закарпаття.

Інституційні та управлінські аспекти впровадження стратегій рекреаційно-туристичного розвитку висвітлюються у дослідженнях І. М. Школи, О. В. Панасенка, В. І. Литвина, Л. М. Стеценка. Вчені підкреслюють необхідність:

- формування міжсекторальних коаліцій влади, бізнесу і громадськості;
- забезпечення програмно-цільового підходу у стратегічному плануванні;

- інтеграції туристичної складової у загальні регіональні стратегії розвитку.

Водночас, незважаючи на окремі праці, комплексне висвітлення соціально-економічних ефектів і механізмів реалізації рекреаційно-туристичного розвитку саме в контексті стратегій територіального відновлення (особливо в умовах повномасштабної війни) залишається недостатньо розробленим. Саме ця прогалина становить основу актуальності сучасних досліджень [10, с. 56].

Сучасна наукова література розглядає туризм як сектор, що: створює робочі місця та підтримує МСП; стимулює розвиток суміжних видів діяльності (транспорт, торгівля, креативні індустрії, агровиробництво); підсилює «м'яку» інфраструктуру територій (сервіси, публічні простори, культурні практики);потребує керованості, інакше породжує екологічні та соціальні дисбаланси (перевантаження територій, конфлікти використання ресурсів) [17, с. 225].

У міжнародному дискурсі помітні два тренди:

1. Перехід до більш стійких і інклюзивних моделей туризму, які враховують навантаження на місцеві спільноти та довкілля;
2. Посилення ролі даних і цифровізації в управлінні туристичними системами, маркетингу й формуванні туристичного досвіду [25, с. 141].

Зокрема, OECD(Організація економічного співробітництва та розвитку) підкреслює, що туризм після криз відновлюється доволі швидко, але відновлення нерівномірне; на перший план виходять управління попитом, кадровий дефіцит, інфляційні тиски, кліматичні ризики та потреба в доказовій політиці (evidence-based policy). Водночас документи UNWTO/UN Tourism трактують цифрову трансформацію як ключ до підвищення продуктивності, якості сервісів і конкурентоспроможності дестинацій (через платформи, дані, інновації, цифрові навички). (e-unwto.org) [25, с. 141; 27, с. 66]. Окремий пласт становлять рекомендації щодо управління дестинаціями (destination management): необхідність координації стейкхолдерів, планування просторового розвитку, управління відвідуваністю та формування туристичного продукту на основі чіткої інституційної моделі (DMO/координаційні органи).

Для України та Закарпатської області додаткової ваги набувають праці й практики, що стосуються: [6, с. 88]

- адаптації туризму до умов безпеки та міграційних змін;
- інтеграції ВПО у місцеві економіки через підприємництво й зайнятість;
- балансування природокористування в гірських екосистемах;
- розвитку внутрішнього туризму та рекреації.

Водночас залишається науково-практична прогалина: як саме «туристичний розвиток» має бути вбудований у стратегії територіального відновлення на рівні громад — із конкретними фінансовими інструментами, цифровими рішеннями, KPI та екологічними запобіж-

никами. Цей розділ спрямований на систематизацію таких механізмів для Закарпатської області. [23, с. 30]

Виклад основного матеріалу. Рекреаційно-туристичний розвиток у сучасних стратегіях територіального відновлення розглядається як комплексний соціально-економічний і просторовий феномен, що виходить за межі традиційного галузевого підходу до туризму. У науковому вимірі він постає як системоутворюючий елемент регіонального розвитку, здатний поєднувати завдання економічної стабілізації, соціальної підтримки населення, збереження природного середовища та відтворення культурного потенціалу територій. Такий підхід є особливо актуальним у контексті територіального відновлення, коли ключовою метою є не лише відбудова матеріальної інфраструктури, а формування передумов довгострокової життєздатності регіонів. У межах концептуального осмислення рекреаційно-туристичного розвитку важливим є положення про його роль як інструменту післякризової трансформації територій [15].

Туризм у цьому контексті розглядається як адаптивна форма економічної діяльності, здатна оперативно реагувати на зміни соціально-економічного середовища та забезпечувати залучення локальних ресурсів до процесів відновлення. Для регіонів з високим природно-рекреаційним потенціалом, зокрема Закарпатської області, рекреаційно-туристичний розвиток створює можливості для диверсифікації економіки, підтримки зайнятості населення та зниження соціально-економічних ризиків у період кризових трансформацій [1, с. 34; 2, с. 41].

Концептуально значущим є трактування рекреаційно-туристичного розвитку як джерела мультиплікативних соціально-економічних ефектів. У наукових дослідженнях підкреслюється, що вплив туристичної діяльності поширюється не лише на сферу послуг, а й на суміжні галузі — транспорт, торгівлю, будівництво, аграрний сектор та креативні індустрії. У результаті формується комплексний економічний ефект, який проявляється у зростанні доходів місцевого населення, підвищенні фінансової спроможності територіальних громад та активізації підприємницької ініціативи. У стратегічному вимірі ці ефекти розглядаються як одна з ключових передумов соціально-економічного відновлення територій [3, с. 220].

Важливим концептом є просторовий вимір рекреаційно-туристичного розвитку, який пов'язаний із формуванням територіальної згуртованості та зменшенням регіональних диспропорцій. Туризм у цьому аспекті виступає механізмом інтеграції периферійних, гірських і сільських територій у загальнорегіональні процеси розвитку. Формування мережі рекреаційних і туристичних локацій сприяє рівномірнішому розподілу соціально-економічних вигод, запобігає депопуляції окремих територій та створює умови для збалансованого просторового розвитку в межах регіону [14, с. 147].

Методологічною основою рекреаційно-туристичного розвитку у стратегіях територіального відновлення виступає концепт сталості. Він передбачає узгодження економічних інтересів із екологічними обмеженнями та необхідністю збереження природно-рекреаційного потенціалу. У цьому контексті туризм розглядається як форма раціонального природокористування, що має забезпечувати відтворення екосистем, мінімізацію антропогенного навантаження та збереження ландшафтного різноманіття. Для Закарпатської області, яка характеризується високою концентрацією природоохоронних територій, цей концепт набуває особливого значення у процесі стратегічного планування відновлення. Окреме місце у концептуальній структурі рекреаційно-туристичного розвитку займає соціально-реабілітаційна функція. В умовах глибоких соціальних потрясінь, зумовлених воєнними діями та масовими переміщеннями населення, рекреація і туризм розглядаються як інструменти відновлення фізичного та психоемоційного стану людини. Рекреаційні території в цьому вимірі виконують роль просторів соціальної підтримки, адаптації та інтеграції, що безпосередньо впливає на відновлення людського потенціалу та підвищення якості життя населення. Культурний вимір рекреаційно-туристичного розвитку пов'язаний із концептом збереження та актуалізації локальної ідентичності. Туризм розглядається як механізм відтворення культурної спадщини та історичної пам'яті територій, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості громад і формуванню позитивного іміджу регіону. У контексті територіального відновлення це має стратегічне значення, оскільки культурні ресурси стають не лише об'єктом споживання, а й чинником соціальної стабільності та самоідентифікації населення [9, с. 95].

Інституційний аспект рекреаційно-туристичного розвитку у стратегіях територіального відновлення базується на концепті багаторівневого управління та міжсекторальної взаємодії. Реалізація стратегічних цілей у сфері туризму потребує координації дій органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадського сектору. У цьому контексті рекреаційно-туристичний розвиток інтегрується у загальні стратегії регіонального розвитку, просторового планування та соціально-економічної політики. Концептуальні засади рекреаційно-туристичного розвитку у стратегіях територіального відновлення формують цілісну теоретичну рамку, що поєднує соціально-економічні ефекти, просторові трансформації та інституційні механізми реалізації. Такий підхід дозволяє розглядати рекреаційно-туристичну сферу як стратегічний ресурс відновлення територій і основу для формування стійкої моделі регіонального розвитку в умовах сучасних викликів [1, с. 34; 2, с. 41].

Таблиця 1

Концептуальні засади рекреаційно-туристичного розвитку у стратегіях територіального відновлення

№	Концепт	Наукова інтерпретація	Ключові соціально-економічні ефекти	Основні механізми реалізації
1.	Мультиплікативні соціально-економічні ефекти	Туризм як галузь із розширеним ланцюгом впливу на суміжні сектори економіки	Зростання доходів населення, наповнення місцевих бюджетів, розвиток МСП	Підтримка локального підприємництва, розвиток сервісної інфраструктури
2.	Просторова збалансованість і територіальна згуртованість	Туризм як інструмент зменшення просторових диспропорцій між центром і периферією	Залучення периферійних територій до економічних процесів, зниження депопуляції	Формування мережі туристичних локацій, міжмуніципальна кооперація
3.	Сталий розвиток та екологічна відповідальність	Узгодження туристичної діяльності з екологічними обмеженнями та принципами сталості	Збереження природно-рекреаційного потенціалу, зниження антропогенного навантаження	Екологічне зонування, контроль рекреаційних навантажень, екотуризм
4.	Соціально-реабілітаційна функція туризму	Туризм як засіб фізичного та психоемоційного відновлення населення в кризових умовах	Підвищення якості життя, соціальна адаптація вразливих груп	Розвиток оздоровчої та реабілітаційної рекреації, інклюзивні програми
5.	Локальна ідентичність та культурна спадщина	Використання культурних ресурсів як чинника розвитку та соціальної стабільності	Збереження культурної спадщини, зміцнення соціальної згуртованості	Підтримка культурного туризму, розвиток подієвих і тематичних маршрутів
6.	Інституційна інтеграція та багаторівневе управління	Координація дій суб'єктів публічного, приватного та громадського секторів	Підвищення ефективності управління, узгодженість стратегічних рішень	Партнерства «влада–бізнес–громада», міжсекторальне управління
7.	Цифровізація рекреаційно-туристичної сфери	Використання цифрових технологій для управління туристичними процесами	Прозорість управління, підвищення доступності туристичних продуктів	Цифрові платформи, ГІС-системи, аналітика туристичних потоків

Джерело: сформовано на основі [18; 19; 21].

Сучасний етап розвитку рекреаційно-туристичної сфери характеризується глибинною трансформацією її функцій, ролей і механізмів реалізації у системі територіального розвитку. В умовах повномасштабної війни та пов'язаних із нею соціально-економічних,

демографічних і просторових викликів рекреаційно-туристичний розвиток дедалі чіткіше позиціонується як стратегічна складова територіального відновлення, спрямована не лише на економічну активізацію, а й на стабілізацію соціальних процесів, відновлення людського потенціалу та забезпечення довгострокової стійкості регіонів [4, с. 115].

Сучасна складова рекреаційно-туристичного розвитку полягає у зміні парадигми його сприйняття в системі регіональної політики. Якщо в довоєнний період туризм переважно розглядався як галузь економіки, орієнтована на отримання доходів і формування позитивного іміджу територій, то в сучасних умовах він дедалі більше інтегрується у комплексні стратегії територіального відновлення. Для Закарпатської області це означає включення рекреаційно-туристичної складової до програм просторового планування, соціальної політики, політики зайнятості та екологічного управління. Таким чином, туризм стає елементом системи забезпечення життєдіяльності територій, а не лише джерелом економічного зростання [20].

Однією з ключових рис сучасного рекреаційно-туристичного розвитку є переорієнтація на внутрішній туризм та локальні рекреаційні потреби населення. В умовах обмеження міжнародної мобільності та зростання ролі внутрішньорегіональних переміщень туристичний попит дедалі більше формується з урахуванням потреб внутрішніх туристів, у тому числі внутрішньо переміщених осіб. Це зумовлює трансформацію туристичних продуктів у бік короткотривалих рекреаційних поїздок, оздоровчих програм, екологічно орієнтованих маршрутів та культурно-пізнавальних форм туризму, доступних для широких верств населення [17, с. 220].

Суттєвою характеристикою сучасного етапу є посилення соціально-реабілітаційної функції рекреаційно-туристичного розвитку. У науковому форматі туризм дедалі частіше розглядається як інструмент відновлення фізичного та психоемоційного стану людини, зниження рівня соціальної напруги та формування середовища соціальної підтримки. Для Закарпатської області, яка виконує функцію відносно безпечного регіону та приймаючої території, рекреаційно-туристичні простори набувають значення своєрідних «територій відновлення», де поєднуються рекреаційні, соціальні та гуманітарні функції [2, с. 52].

Сучасна складова рекреаційно-туристичного розвитку також пов'язана з акцентом на якісні соціально-економічні результати. У наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється не стільки кількісним показникам туристичних потоків, скільки ефектам для місцевих громад: рівню зайнятості, розвитку малого та середнього підприємництва, фінансовій спроможності бюджетів територіальних громад, ступеню диверсифікації локальної економіки. У цьому контексті рекреаційно-туристичний розвиток розглядається як механізм підвищення економічної самодостатності територій і зменшення їх залежності від зовнішніх ресурсів [5, с. 300].

Важливою складовою сучасного рекреаційно-туристичного розвитку є посилення екологічного виміру та орієнтація на принципи сталості. З огляду на високу екологічну цінність природних територій Закарпатської області, сучасні підходи передбачають розвиток форм туризму з мінімальним антропогенним впливом, впровадження екологічного зонування, регулювання рекреаційних навантажень та формування екологічної культури туристів і місцевого населення. У цьому вимірі рекреаційно-туристичний розвиток стає інструментом не лише використання, а й збереження природно-рекреаційного потенціалу регіону [16, с. 52].

Суттєвою ознакою сучасного етапу є зростання ролі інноваційних та цифрових механізмів реалізації рекреаційно-туристичної політики. Цифровізація управлінських процесів, впровадження геоінформаційних систем, цифрових туристичних платформ і систем моніторингу туристичних потоків дозволяють підвищити ефективність стратегічного планування та забезпечити гнучкість управлінських рішень. Для стратегій територіального відновлення це має особливе значення, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни соціально-економічного середовища та оптимізувати використання рекреаційних ресурсів [18].

Окремо слід відзначити посилення ролі громадоцентричних і партнерських підходів у сучасному рекреаційно-туристичному розвитку. У науковому дискурсі все більшої ваги набуває теза про те, що сталі результати територіального відновлення можливі лише за умови активної участі місцевих громад у формуванні та реалізації туристичних ініціатив. Для Закарпатської області це проявляється у розвитку локального туризму, сімейних форм підприємництва, етнографічних і культурних маршрутів, що поєднують економічні вигоди з відтворенням локальної ідентичності [24].

Сучасна складова рекреаційно-туристичного розвитку також характеризується зростанням його ролі у формуванні позитивного образу регіону в національному просторі. В умовах війни збереження туристичної активності та розвиток рекреаційних територій виконують символічну функцію демонстрації життєздатності, стійкості та здатності регіону до адаптації. Це створює передумови для післявоєнного відновлення туристичних потоків і залучення інвестицій у регіональний розвиток.

Сучасна складова рекреаційно-туристичного розвитку у стратегіях територіального відновлення Закарпатської області є багатовимірною та комплексною. Вона поєднує економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та управлінські аспекти, формуючи нову модель використання рекреаційно-туристичного потенціалу регіону. У науковому вимірі це дозволяє розглядати рекреаційно-туристичний розвиток як один із ключових напрямів сучасної регіональної політики, здатний забезпечити не лише короткострокову стабілізацію, а й довгострокове, стійке територіальне відновлення в умовах сучасних викликів [1, с. 34; 2, с. 41].

Територіальне відновлення доцільно трактувати як процес, що включає відновлення/модернізацію інфраструктури та сервісів, економічну диверсифікацію та розвиток МСП, зміцнення соціальної згуртованості й довіри, відновлення/збереження природного капіталу, інституційну спроможність місцевого самоврядування. Туризм і рекреація в цій рамці виконують три взаємопов'язані функції:

– економічну (доходи домогосподарств, робочі місця, місцеві бюджети);
– соціальну (якість життя, культурна активність, інтеграція різних груп населення);
– екологічно-територіальну (мотивація до охорони ландшафтів і спадщини, але за умови керованості потоків) [25].

Критичною умовою є керована модель: неконтрольоване зростання відвідуваності може руйнувати природні комплекси та підривати «соціальну ліцензію» туризму, на що окремо вказує OECD у контексті політик сталого туризму. (OECD). Закарпатська область має структуру, де значна частина територій і поселень — гірські. Це означає: складніша транспортна доступність, сезонність економіки, вищі витрати на інфраструктуру та підвищені екологічні ризики. Стратегія області фіксує, що гірські території становлять близько 45% площі, а гірські населені пункти — 214 одиниць із 24% населення. Додатковий виклик — демографічний тиск і структурні зрушення, пов'язані з внутрішнім переміщенням. Зафіксовані в регіональному стратегічному документі дані про ВПО (126 848 осіб станом на 01.09.2024) свідчать про те, що область є важливим простором прийняття та інтеграції переміщених осіб. Для туристичної сфери це має подвійний ефект: з одного боку, посилення попиту на житло/послуги може створювати додаткові доходи й стимулювати інвестиції, а з іншого — підвищує конкуренцію за ресурси (житло, інфраструктура, місцеві послуги), що потребує планування й соціальних компенсаторів.

Туристичний збір є одним із небагатьох інструментів, які дозволяють наближено оцінювати інтенсивність відвідувань і комерційну «видимість» туристичних послуг у громадах. За даними податкових органів і профільного управління, за 11 місяців 2025 року до місцевих бюджетів Закарпатської області сплачено 30,383 млн грн туристичного збору, що супроводжується приростом порівняно з попереднім роком (публікації також фіксують структуру платників — фізичні/юридичні особи) [6, с. 88; 2, с. 52].

Проміжні дані свідчать, що за 10 місяців 2025 року в Закарпатській області сплачено понад 25 млн грн, причому найбільші суми акумулювали окремі громади/курортні локації (наприклад, Поляна, Ужгород, Косонь, Мукачево тощо). У загальноукраїнському контексті ДПС повідомляла про зростання туристичного збору в 2025 році (наприклад, за січень–липень — понад 178 млн грн по Україні, із помітним приростом до 2024 року), що узгоджується з тенденцією активізації внутрішніх переміщень і внутрішнього туризму (zak.tax.gov.ua).

Для гірських громад туристичний збір є не лише бюджетним надходженням, а й «сигналом» для пріоритизації інвестицій (дороги, благоустрій, безпека маршрутів, водовідведення, цифрові сервіси). Однак ефект буде відчутним лише тоді, коли збір стає частиною плану розвитку (цільове повернення в туристичну інфраструктуру та екологічні заходи) [19].

Закарпатська область має значну частку туристичного попиту, пов'язаного з природними парками та заповідними територіями. За повідомленнями регіональних медіа та профільних структур, у 2024 році національні природні парки Закарпаття відвідали понад 170 тис. туристів, що було нижчим за показники 2023 року (на рівні близько -21% за окремими повідомленнями). У структурі відвідувань домінує НПП «Синевир» (приблизно 149,6 тис. відвідувачів у 2024 році), що вказує на високу концентрацію потоків і, відповідно, потребу в управлінні навантаженням (інфраструктура, паркування, поводження з відходами, охорона екосистем).

Регіональні стратегічні матеріали характеризують наявну туристичну інфраструктуру й підкреслюють потенціал її модернізації. Зокрема, у Стратегії розвитку Закарпатської області наведено оцінки щодо мережі засобів розміщення: 705 колективних засобів розміщування із сумарною місткістю понад 30 тис. місць. Важливою для гірських громад є роль сільського/зеленого туризму: стратегічний документ фіксує понад 500 садиб сільського туризму в області, а також орієнтовну місткість «зелених садиб» у понад 12 тис. ліжко-місць [21].

Окремий напрям — цифровізація туристичного та культурного ресурсу. Стратегія прямо вказує на такі завдання, як: [25, с. 141].

- створення інформаційно-ресурсної бази туристично-рекреаційного потенціалу;
- забезпечення функціонування туристичного онлайн-порталу області;
- діджиталізація музейних колекцій, створення віртуальних турів і цифрових версій експозицій;
- формування єдиного реєстру туристичних об'єктів для актуальної інформації та бронювання.

Ці положення узгоджуються з міжнародними рекомендаціями щодо цифрової трансформації туризму, де наголос робиться на даних, інноваціях і цифрових навичках як ключових умовах конкурентоспроможності [30].

Рекреаційно-туристичний сектор у воєнних і післякризових умовах дедалі частіше розглядається як практичний інструмент стабілізації місцевих економік і соціального середовища. Для гірських територій Закарпатської області це набуває особливого значення, адже саме тут зосереджена істотна частина природно-рекреаційного капіталу, а альтернативи «класичним» індустріальним сценаріям розвитку є обмеженими. Туризм у такому випадку перестає бути лише сферою дозвілля та перетворюється на механізм відновлення: він активізує

мале підприємництво, створює робочі місця, посилює бюджетну спроможність громад, стимулює модернізацію інфраструктури й підвищує якість життєвого середовища, а також підтримує соціальну згуртованість через культурні практики, подієву активність та відновлювальні рекреаційні формати. Ефекти рекреаційно-туристичного розвитку завжди реалізуються через «економічну тканину» території: структуру бізнесу, ринок праці, локальні ланцюги постачання, транспортну доступність, цифрову інфраструктуру та інституційну спроможність управління. У Закарпатській області домінує малий і мікробізнес, що є природною основою туристичної економіки (садиби, заклади харчування й сервісні послуги), але водночас підвищує чутливість до сезонності та шоків. У практиці стратегування для гірських громад важливим є усвідомлення, що рекреаційний ресурс тут не є «додатковою опцією», а базовою конкурентною перевагою, яка потребує поєднання економічної логіки з екологічними обмеженнями та принципами сталості [6, с. 88].

Соціально-економічні ефекти туризму доцільно описувати як систему взаємопов'язаних каналів. Прямі ефекти формуються через безпосередні витрати відвідувачів у громаді на розміщення, харчування, транспорт, дозвілля, екскурсійні та оздоровчі послуги, сувенірну й крафтову продукцію. Частина прямого ефекту відбивається у фіскальних показниках місцевих бюджетів, зокрема через туристичний збір, який у публічній статистиці часто використовується як наближений індикатор активності та «видимості» туристичного потоку в офіційному секторі. Непрямі ефекти виникають через ланцюги постачання: туристичні підприємства закуповують продукти, будівельні матеріали, послуги ремонту, прання, логістику, маркетингові та IT-сервіси, залучаючи суміжні види діяльності. Індуковані ефекти з'являються тоді, коли працівники та власники бізнесів витрачають отримані доходи на місцевому ринку — у торгівлі, побутових і соціальних послугах, ремонті житла, освіті. Саме індукована хвиля часто визначає, чи перетворюється туризм на «довгий» драйвер розвитку, чи залишається короткостроковим сезонним заробітком.

Щоб рекреаційно-туристичний розвиток став реальним елементом стратегій відновлення, ефекти мають бути не лише декларовані, а й вимірювані. Для цього громадам потрібна збалансована система KPI, яка охоплює економічні, соціальні, екологічні та управлінсько-цифрові показники. Економічний блок доцільно будувати навколо туристичних ночівель і тривалості перебування, середніх витрат на відвідувача, динаміки туристичного збору й пов'язаних бюджетних надходжень, показників зайнятості у секторах гостинності та суміжних видах діяльності, частки бізнесів, що працюють цілий рік, а також частки локальних закупівель туристичного бізнесу. Соціальний блок має відображати якість зайнятості (у тому числі участь жінок і молоді), доступність сервісів і елементів туристичної інфраструктури для маломобільних груп, результати навчання й сертифікації (сервіс,

безпека, цифрові навички), індекс ставлення мешканців до туризму та показники інтеграції нових мешканців/ВПО через працевлаштування або підприємництво. Екологічний блок повинен показувати рекреаційне навантаження і стан природного капіталу (відходи в пікові періоди, ерозію стежок, інциденти в природоохоронних зонах, водо- та енергоспоживання у засобах розміщення за можливості, ефективність природоохоронних заходів). Управлінсько-цифровий блок описує спроможність керувати дестинацією: наявність і результативність координаційної структури (DMO/кластерного офісу), покриття об'єктів на картах/GIS, частку бізнесів із цифровими каналами продажів, системність збирання даних і швидкість реакції на запити відвідувачів, а також параметри безпеки маршрутів і сервісів [1, с. 34; 2, с. 41].

Перевага туризму як інструмента розвитку проявляється тоді, коли громада формує портфель продуктів і керує ним: кожен продукт має мати цільові сегменти, сезонність, інфраструктурні потреби, очікувані ефекти й ризики. Для гірських громад Закарпаття доцільно виділяти кілька базових типів. Природно-активний туризм (трекінг, веломаршрути, спостереження за природою, зимові активності там, де це доречно) здатен підвищувати тривалість перебування й створювати робочі місця, але вимагає інвестицій у маркування, безпеку, управління потоками та протидію деградації маршрутів. Сільський зелений туризм (садиби) має високу «вкоріненість» у домогосподарствах і забезпечує локалізацію доходів, але потребує системної підтримки енергоефективності, санітарних стандартів, цифрового бронювання і навчання сервісу, щоб не залишатися напівформальним сезонним заробітком. Етнокультурний і подієвий туризм посилює локальну ідентичність і підтримує креативну економіку, щоб уникати поверхової «фольклоризації». Гастрономічний та винно-гастрономічний туризм є одним із найсильніших механізмів зменшення витікання доходів, бо прив'язує туристичні витрати до місцевих продуктів і постачальників, але вимагає логістики, стандартів якості та безпечності харчування, а також узгодженої промоції. Оздоровчо-рекреаційні та wellness-продукти можуть виконувати функцію десезоналізації й підвищувати середній чек, проте потребують екологічної відповідальності й модернізації інженерних мереж, аби уникнути надмірного навантаження на воду та енергію. Соціальний і відновлювальний туризм (реабілітаційні програми, інклюзивні сервіси, дитячі та молодіжні формати) важливий тим, що інтегрує рекреацію в соціальну політику громад, створює попит поза піком сезону та підтримує психоемоційне відновлення населення, що є особливо значущим у воєнний час [29].

Механізми реалізації соціально-економічних ефектів у стратегіях відновлення повинні забезпечувати перехід від «окремих ініціатив» до керованої системи. Одним із ключових інструментів є цільове використання туристичного збору та пов'язаних доходів на «видимі»

для мешканців і відвідувачів проєкти: навігація, маркування й відновлення маршрутів, санітарні вузли, благоустрій, мінімальна інфраструктура безпеки, цифрові сервіси та інформаційні центри. Такий підхід зменшує конфлікти навколо туризму, бо мешканці бачать, що туристичні потоки приносять не лише приватний прибуток, а й публічні вигоди. Другим механізмом є кластеризація та інституційне управління дестинацією: координаційні структури потрібні для збирання даних, формування продукту, стандартів якості, спільного маркетингу, календаря подій, управління навантаженням і запуску проєктів співфінансування. Третім механізмом виступає цифровізація, яка в контексті відновлення є не просто каналом промоції, а умовою керованості: без даних про потоки, сезонність і поведінку відвідувачів громада не може ні прогнозувати, ні планувати інфраструктуру, ні вимірювати KPI, ні ефективно зменшувати витікання доходів. Четвертим механізмом є підтримка локальних ланцюгів постачання та кооперації, перетворюючи туристичні витрати на локальну додану вартість у харчах, крафті, ремонті, сервісах і креативній економіці [3, с. 97; 11, с. 653].

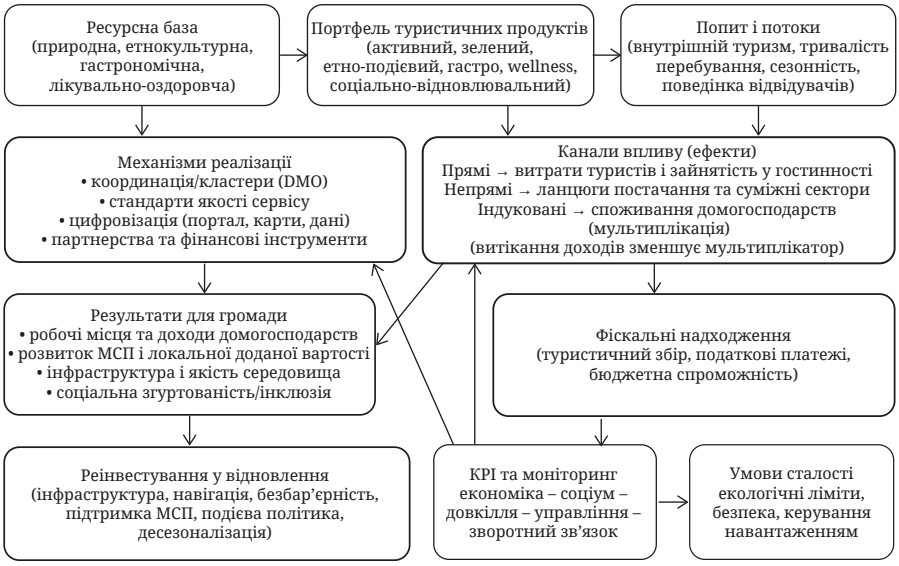


Рис. 1. Модель рекреаційно-туристичного розвитку як інструмент відновлення громад.
Джерело: розроблено автором.

Модель відображає рекреаційно-туристичний розвиток як керовану систему відновлення з чіткою причинно-наслідковою логікою: на вході — ресурсна база, далі — формування портфеля продуктів і туристичних потоків, після чого через механізми управління запускаються економічні канали впливу (прямі, непрямі, індуковані), що

трансформуються у результати для громади та фіскальні надходження. Важливою перевагою моделі є наявність петлі зворотного зв'язку (KPI → корекція політик → реінвестування) і блоку сталості (екологічні ліміти, безпека, керування навантаженням), тобто вона не зводиться до «стимулювання туризму будь-якою ціною», а закладає інструменти довгострокової керованості [1, с. 34; 2, с. 41].

У першому контурі (ресурсна база → туристичний продукт → попит і потоки) модель акцентує, що самі ресурси (природні, етнокультурні, гастрономічні, лікувально-оздоровчі) не генерують ефектів автоматично. Ефект виникає лише тоді, коли ресурси «упаковані» в продуктову пропозицію (портфель продуктів), яка відповідає ринковому попиту та здатна створювати потоки з потрібними параметрами: тривалістю перебування, сезонністю, платоспроможністю, повторними візитами. Отже, ключове управлінське твердження моделі: стратегія відновлення повинна оперувати не загальним «розвитком туризму», а портфелем продуктів із прогнозованими ефектами та ризиками.

Другий контур моделі — блок «Механізми реалізації» — є центральним для практичної життєздатності. Він включає координацію/кластери (DMO), стандарти якості сервісу, цифровізацію (портал, карти, дані) та партнерства/фінансові інструменти. Цей блок фактично є «перетворювачем» потенціалу в результат. Без координації та кластеризації громада отримує фрагментований ринок: окремі садиби, окремі локації, розрізнені події, неузгоджені маршрути — і, як наслідок, короткі візити, низьку локальну додану вартість та слабку керованість потоками. Стандарти якості потрібні, щоб продукт був конкурентним і забезпечував повторні візити; цифровізація — щоб громада бачила потоки, могла їх прогнозувати і керувати ними, а також забезпечувала сучасні канали продажів і прозорість сервісів. Партнерства й фінансові інструменти потрібні для масштабування інфраструктурних і продуктових рішень (співфінансування, гранти, мікропідтримка МСП, подієва політика) [25, с. 141].

Третій контур — «Канали впливу (ефекти)» — є теоретично коректним і відповідає класичній економіці туризму: прямі ефекти (витрати туристів і зайнятість у гостинності), непрямі (ланцюги постачання і суміжні сектори), індуковані (споживання домогосподарств і мультиплікація). Модель принципово правильно вказує на фактор «витікання доходів», який зменшує мультиплікатор. Це критично для громад: навіть при зростанні потоку територія може не отримати сильного ефекту, якщо значна частина витрат «йде назовні» (закупівлі поза громадою, немісцеві власники, посередники, імпортовані товари/послуги, маятникова міграція працівників). Управлінський висновок: ціль стратегії — не лише збільшення кількості туристів, а локалізація витрат і розбудова локальних ланцюгів (продукти, крафт, ремонт, сервіс, транспорт, ІТ), що підсилює непрямі й індуковані ефекти.

Четвертий контур — «Результати для громади» — поєднує економічні та соціальні результати: робочі місця й доходи, розвиток МСП

і локальної доданої вартості, інфраструктура та якість середовища, соціальна згуртованість/інклюзія. Науково це важливо, бо у відновленні туризм працює не лише через гроші, а й через соціальну стійкість: інтеграцію нових мешканців, підтримку сервісів, збереження культурної спадщини, активізацію громади через подієві формати та спільні проєкти. Модель також окремо виділяє «Фіскальні надходження» (туристичний збір, податки, бюджетна спроможність) як ресурс для реінвестування. Це логічний елемент «замикання циклу»: туризм генерує фінансовий потік, який при правильній бюджетній політиці повертається в інфраструктуру та якість продукту.

П'ятий контур — «Реінвестування у відновлення» — є ядром прикладної цінності моделі. Він демонструє, що ефекти стають стійкими лише тоді, коли громада інституціоналізує механізм: частина ресурсів спрямовується на інфраструктуру, навігацію, безбар'єрність, підтримку МСП, подієву політику і десезоналізацію. Це зменшує сезонність, підвищує тривалість перебування і середній чек, а також зміцнює «економічну тканину» громади. У практичному плані реінвестування слід трактувати як програму з конкретними пріоритетами і конкурсними механізмами, інакше воно ризикує розчинитися у загальному бюджеті без видимого ефекту.

Шостий контур — «KPI та моніторинг» — закладає управлінський цикл evidence-based policy: вимірювання → оцінка → корекція → нові інвестиції. Це важливо, оскільки у багатьох громадах туризм планується декларативно, без вимірювання результатів. Наявність KPI в моделі означає, що стратегія відновлення повинна мати мінімум три групи показників: економічні (ночівлі, тривалість, витрати/відвідувача, зайнятість, частка цілорічних бізнесів), соціальні (інклюзія, зайнятість молоді/жінок, ставлення мешканців), екологічні (навантаження, відходи, стан маршрутів) плюс управлінсько-цифрові (покриття даними, цифрові продажі, реакція сервісів). Сильна сторона моделі — вона не визначає KPI як «додаток», а ставить їх у центр петлі зворотного зв'язку [17, с. 220].

Окремим принципово важливим елементом є блок «Умови сталості» (екологічні ліміти, безпека, керування навантаженням), який подано як фактор, що впливає на канали впливу й коригує їх. Це означає: туризм у відновленні має межі; якщо громада перевищує рекреаційну місткість території, руйнується природний капітал і падає якість продукту, що в середньостроковій перспективі знижує потоки й доходи. Отже, сталий туризм у моделі — це не етичний лозунг, а економічна умова збереження конкурентоспроможності [17, с. 221].

Якщо оцінювати модель критично, основні «вузькі місця» лежать у двох площинах. Перша — інституційна: слабка координація, відсутність DMO/кластерного офісу або нестача компетенцій з продуктового менеджменту, даних, маркетингу і проєктного управління. Без цього ланцюг розривається між «портфелем продуктів» і реальним потоком/доходом. Друга — економічна: високий рівень витікання до-

ходів та низька частка локальних закупівель/постачальників, що не дозволяє отримати сильні непрямі й індуковані ефекти..

У прикладному вимірі модель підводить до кількох чітких управлінських висновків для стратегій відновлення громад. По-перше, відновлення через туризм потрібно планувати як цикл: продукт → потік → ефекти → бюджет → реінвестування → підвищення якості → новий цикл. По-друге, ключовою ціллю є максимізація локальної доданої вартості, а не лише збільшення потоку. По-третє, цифровізація й KPI — це не «сучасний тренд», а інструмент керованості, який дозволяє уникати хаотичного розвитку та екологічного перевантаження. По-четверте, «умови сталості» мають бути інтегровані в управління потоками (маршрути, зонування, ліміти, безпека), інакше модель породжує короткостроковий ефект із довгостроковими втратами.

Загалом, запропонована схема є коректною «системною моделлю» рекреаційно-туристичного розвитку у відновленні: вона поєднує ресурсний підхід, продуктову логіку, класичну структуру економічних ефектів туризму, механізми управління дестинацією та контур моніторингу й зворотного зв'язку. Її наукова цінність полягає в тому, що вона пояснює, чому одні громади отримують від туризму стійкий розвиток, а інші — лише сезонний потік без глибоких змін: вирішальною є не наявність ресурсів, а інституційна керованість, локалізація доданої вартості та здатність до реінвестування на основі даних і показників.

Таким чином, соціально-економічні ефекти рекреаційно-туристичного розвитку для громад у стратегіях відновлення слід розуміти як систему взаємозалежних процесів: прямі доходи й робочі місця формують лише перший рівень впливу, тоді як довгострокова стабілізація територій залежить від мультиплікаторної логіки, зменшення витікання доходів, інституційної координації та здатності громади вимірювати результати через KPI. Для гірських громад Закарпатської області найбільш результативним є підхід, за якого туризм організовується як портфель продуктів із високою локальною доданою вартістю та екологічними запобіжниками, а місцеві доходи стають джерелом реінвестицій у якість середовища. Саме така модель дозволяє трактувати рекреацію не як допоміжний сектор, а як практичний інструмент соціально-економічної стійкості та відновлення громад [6, с. 88; 2, с. 52].

Цифровізацію у стратегіях рекреаційно-туристичного відновлення громад доцільно розглядати не як допоміжний інструмент промоції, а як системоутворюючий механізм сталого управління дестинацією, який забезпечує керованість потоків, прозорість рішень і вимірюваність соціально-економічних ефектів. У цьому сенсі цифрова трансформація є логічним продовженням принципів сталості: вона створює інфраструктуру даних і сервісів, що дозволяє одночасно підсилювати економічну віддачу для громади, мінімізувати екологічні ризики та розширювати соціальну інклюзію. Сучасні міжнародні під-

ходи до вимірювання сталості туризму прямо наголошують на потребі узгоджених систем показників на національному й субнаціональному рівнях, які поєднують економічні, соціальні та екологічні виміри і базуються на якісних даних; саме на це спрямовані ініціативи Measuring the Sustainability of Tourism (MST) та Статистична рамка SF-MST, що розвиваються у взаємодії UN Tourism (UNWTO) та UN Statistics Division (UNSD) [3, с. 97; 11, с. 653].

У логіці принципів сталого розвитку цифровізація, по-перше, забезпечує економічну сталість через підвищення локальної доданої вартості й зменшення «витікання» доходів з громади. Коли туристичний продукт «пакетується» й продається через цифрові канали (онлайн-бронювання, оплата, інтегровані маршрути, календар подій), зростає конверсія попиту, подовжується середня тривалість перебування та підвищується передбачуваність доходів бізнесу. Водночас цифрові каталоги локальних постачальників (фермери, ремісники, гіди, перевізники, сервісні підрядники) та механізми «recommend local» спрямовують витрати відвідувача у локальні ланцюги постачання, посилюючи непрямі й індуковані ефекти, які і формують реальний мультиплікатор для громади. На рівні управління політиками це означає перехід від фрагментарної підтримки окремих об'єктів до створення екосистеми МСП, де дані про попит і поведінку споживачів використовуються для десезоналізації та розвитку продуктів у низький сезон (wellness, соціально-відновлювальні програми, тематичні вікенди), що прямо пов'язано зі стійкістю зайнятості [9, с. 92].

По-друге, цифрова трансформація є ключовою умовою екологічної сталості, оскільки дає змогу перейти від реактивного управління наслідками до проактивного керування навантаженням. У гірських громадах це критично через обмежену рекреаційну місткість територій і високу чутливість ландшафтів. Цифрові інструменти моніторингу (облік відвідуваності, геоаналітика маршрутів, фіксація пікових періодів, інтеграція даних про відходи/воду/енергію в ключових точках) дозволяють запроваджувати сценарії розподілу потоків: перенаправлення на альтернативні локації, тимчасові обмеження доступу до найбільш вразливих зон, оптимізацію транспортних і парковочних рішень, а також комунікацію правил поведінки через QR-навігацію та цифрові повідомлення. Такий підхід узгоджується з сучасною європейською політикою «подвійного переходу» (green & digital), де підкреслюється необхідність data-supported destination management і спільного (колаборативного) управління дестинаціями для досягнення сталості.

По-третє, цифровізація безпосередньо підсилює соціальну сталість через інклюзію та підзвітність. Для громад у стратегіях відновлення важливо, щоб туризм не загострював соціальні дисбаланси, а працював на згуртованість і доступність. Цифрові сервіси можуть забезпечувати доступність інформації (безбар'єрні маршрути, адаптовані формати, мультимовність, прозора логістика), а також механіз-

ми участі мешканців у прийнятті рішень (електронні консультації, опитування щодо туристичного навантаження, партисипативне визначення пріоритетів реінвестування туристичних доходів). У цьому контексті цифрова трансформація є інструментом легітимації туристичної політики: мешканці бачать причинно-наслідковий зв'язок «потік → доходи → інвестиції → покращення середовища», що зменшує конфлікти навколо туризму та підвищує соціальну прийнятність розвитку [25, с. 141; 27, с. 66].

Важливо підкреслити, що «цифровізація» і «цифрова трансформація» в межах теми монографії мають різний зміст. Оцифрування (перенесення інформації у цифрову форму) не створює управлінського ефекту саме по собі. Натомість цифрова трансформація передбачає зміну управлінської моделі: дані стають основою планування, KPI — основою оцінювання, а цифрові сервіси — каналом реалізації політики. У міжнародних рекомендаціях з управління дестинаціями акцентується практична необхідність інструментів координації, планування, вимірювання та впровадження рішень для територій, які не мають значного досвіду туристичного менеджменту; у цьому наборі інструментів дані та цифрові рішення є «операційним каркасом» управління. (World Bank) Одночасно політики OECD підкреслюють важливість подолання прогалин у даних, розроблення метрик сталого туризму та підвищення «data literacy» управлінців — тобто спроможності приймати рішення на основі доказів і вимірюваних результатів. (OECD). Звідси випливають принципи цифровізації, узгоджені зі сталим розвитком і релевантні для рекреаційно-туристичного відновлення громад. Йдеться про людиноцентричність та інклюзію сервісів; прозорість і підзвітність через відкриті (у межах безпеки) дашборди KPI та публічні звіти про використання ресурсів; інтероперабельність і стандарти даних (щоб реєстри, карти, бронювання та аналітика утворювали єдину систему, а не «цифрові острови»); приватність і кібербезпеку by design; екологічну відповідальність (використання цифрових інструментів для зменшення навантаження і ресурсних втрат); та стійкість (resilience) — готовність систем працювати в умовах збоїв, піків, кризових ситуацій [12, с. 108].

У практичному вимірі реалізація цих принципів означає, що цифрові рішення мають будуватися як інфраструктура управління дестинацією: GIS-карта ресурсів і маршрутів, система моніторингу потоків і навантаження, цифровий каталог продуктів і постачальників, механізми управління якістю сервісів, а також KPI-контур «моніторинг → аналіз → корекція політик → реінвестування». Саме через цей контур цифровізація перетворює рекреаційно-туристичний потенціал на стійкі соціально-економічні ефекти, не руйнуючи природного капіталу, який є основою довгострокової конкурентоспроможності гірських громад (UNSD) [1, с. 34].

Для гірських територій Закарпатської області, де туристична пропозиція є розосередженою, бізнес переважно малий, а природні лока-

ції чутливі до антропогенного навантаження, цифрова трансформація виконує роль «операційної інфраструктури»: вона з'єднує ресурси, продукти, потоки й результати в єдину керовану систему через дані, стандарти, координацію та контур зворотного зв'язку (KPI → корекція політик → реінвестування). Саме тому цифровізація є практичним способом реалізації принципів сталості — економічної, соціальної та екологічної — у щоденному управлінні туризмом, особливо в умовах відновлення, коли громади потребують швидких, вимірюваних і легітимних рішень [2, с. 52].

Територіальна специфіка Закарпаття визначає зміст і пріоритетність цифрових рішень. По-перше, область поєднує виражені гірські громади з обмеженою транспортною доступністю окремих локацій, високою сезонністю (зимові й літні піки) та фрагментацією сервісів гостинності. По-друге, Закарпаття є прикордонним регіоном з багатьма пунктами пропуску й специфічним режимом доступу до частини природних територій; Закарпатська митниця наводить перелік пунктів пропуску (зокрема Ужгород — Вишнє Німецьке, Чоп (Тиса) — Захонь, Дякове — Халмеу, Лужанка — Берегшурань, Косино — Барабаш та ін.). (Митниця в смартфоні) По-третє, область має значний природно-заповідний фонд, де туризм потребує управління навантаженням (маршрути, ліміти, правила безпеки), а також потужний оздоровчо-термальний сегмент (Берегівщина, Косино) як потенціал цілорічного попиту. По-четверте, етнокультурна мозаїка та гастрономічні практики формують базу для «маршрутів досвіду» (винні підвали, фермерські продукти, ремесла), що найбільше виграють від цифрового пакетування й локалізації витрат туристів [25, с. 141].

У межах принципів сталості цифровізація насамперед забезпечує економічну керованість і прозорість ефектів. Для громад це означає наявність реальної бюджетної бази для «замикання циклу» моделі відновлення (ефекти → фіскальні надходження → реінвестування → підвищення якості середовища). Однак без цифрової підзвітності й системи даних туристичний збір ризикує залишатися «розчиненим» у загальному бюджеті, не формуючи довіри мешканців і не перетворюючись у довгострокову конкурентоспроможність. Тому прикладом цифрової трансформації, релевантним саме для Закарпатської області, є створення дашборду «туристичний збір → проєкти → результат» на рівні області або кластерів громад: у такій системі надходження (з розподілом за територіями й сезонністю) пов'язуються з конкретними інвестиційними інтервенціями (навігація, санітарна інфраструктура на маршрутах, безбар'єрність, облаштування оглядових майданчиків, малі ремонти, освітлення, подієва інфраструктура) і показниками «до/після» (відвідуваність, тривалість перебування, кількість скарг, частка повторних візитів). Саме цифровий формат забезпечує можливість регулярного моніторингу й публічної легітимації рішень, а також створює підґрунтя для програм співфінансування та грантових заявок, які дедалі частіше вимагають доказовості та наявності системи вимірювань [17, с. 230].

Ключовим «каркасом» цифрової трансформації на рівні дестинації виступає перехід від розрізнених інформаційних ресурсів до даних-орієнтованої моделі управління, узгодженої з сучасними міжнародними підходами до вимірювання сталості. У рамках UN Tourism та UN Statistics Division розроблено Статистичну рамку вимірювання сталості туризму (SF-MST), яка підкреслює необхідність інтегрованого обліку економічних, соціальних та екологічних впливів туризму й формування узгоджених показників на різних рівнях управління. (Untourism) Для області це означає практичний перехід до KPI, які одночасно «пояснюють» розвиток і запобігають ризикам: поряд із класичними метриками попиту (потоки, ночівлі, середня тривалість перебування, сезонність) мають систематично вимірюватися індикатори екологічного навантаження (стан маршрутів, відходи, використання води/енергії у пікові періоди), соціальної прийнятності (ставлення мешканців, доступність сервісів, інклюзія), а також індикатори управлінської спроможності (частка цифрових продажів, охоплення бізнесу стандартами якості, швидкість реагування на скарги). Методологічно важливо, що сучасні аналітичні підходи дедалі більше спираються на альтернативні джерела даних і цифрові інструменти моніторингу — про що, зокрема, йдеться в аналітичних матеріалах OECD щодо використання альтернативних даних і цифрових інструментів для вимірювання та моніторингу туризму (OECD) [28, с. 44].

Європейський вимір «подвійного переходу» (зелений + цифровий) додатково підсилює аргументацію на користь саме системної цифровізації дестинацій. Європейська Комісія в рамках Transition Pathway for Tourism позиціонує дані, цифрові сервіси та управління дестинаціями як ключову умову стійкості туризму й досягнення одночасно зелених і цифрових цілей (Платформа перехода ЕС). Для Закарпаття ця рамка важлива ще й тому, що прикордонність і близькість до ринків ЄС підвищують конкуренцію за туриста та збільшують значення прозорих стандартів якості, цифрової доступності сервісів, мультимовності й управління потоками [25].

Екологічний вимір сталості в Закарпатській області проявляється найгостріше на територіях природоохоронного фонду та у високовідвідуваних туристичних локаціях. Показовим прикладом є НПП «Синевир», де екологічні стежки мають конкретні параметри, а популярні маршрути проходять на висоті від 850 до 1000 м над рівнем моря (Синевир). У таких умовах цифровізація набуває прикладного змісту як інструмент керування навантаженням: моніторинг відвідуваності (лічильники потоку), інформування про пікові години, перенаправлення на альтернативні маршрути, а також цифрова навігація з правилами поведінки й безпеки. Ефект сталості тут не абстрактний: у разі відсутності управління пікове навантаження призводить до деградації стежок, накопичення відходів, збільшення аварійності та зниження якості досвіду, що з часом підриває конкурентоспроможність дестинації. Важливо, що цифрові інструменти дозволяють «перевести» природоохоронні обмеження в

операційні правила, які сприймаються туристом як частина сервісу (наприклад, рекомендація часу відвідування, обов'язкові/заборонені зони, сезонні обмеження), а не як адміністративна заборона [28, с. 44].

Ще один територіально специфічний кейс Закарпаття — це управління туризмом у прикордонній смузі, що особливо релевантно для Ужанського національного природного парку. Офіційні матеріали парку прямо зазначають, що маршрут може перебувати в прикордонній смузі та для відвідування необхідно завчасно подбати про дозвіл на відвідування прикордонної смуги (Ужанський національний природний парк). Також вказується, що територія парку розташована в прикордонній зоні, а деякі маршрути можна відвідати лише з дозволу Державної прикордонної служби України та з обов'язковим супроводом працівників парку. (Ужанський національний природний парк) У цьому випадку цифровізація виконує не лише сервісну, а й безпекову та управлінську функцію: вона може бути реалізована як єдиний електронний контур «маршрут → умови доступу → подання заявки → погодження → маршрутний лист → правила безпеки». Для громад це створює прозорий механізм легального доступу (зменшуючи неорганізовані потоки), водночас генеруючи дані для оцінки попиту, сезонності й навантаження на конкретні маршрути. Такий підхід є особливо важливим у період обмежень і підвищених ризиків, коли якісна комунікація та передбачуваність процедур прямо впливають на безпеку і репутацію дестинації [18].

Цифрова трансформація в регіоні має також виражений потенціал економічної сталості через цілорічні продукти, насамперед у термально-оздоровчому сегменті. Цифрова логіка в цьому сегменті має принципове значення для сталості: термальні комплекси й пов'язана інфраструктура (вода, енергія, відходи) є ресурсно-інтенсивними, а тому контроль місткості (slot-менеджмент, відображення завантаженості, розподіл потоків у часі) зменшує пікові навантаження, підвищує якість сервісу й дозволяє більш точно планувати екологічні та інфраструктурні інвестиції. Одночасно цифрове «пакетування» (проживання + відвідування + гастро/події) стимулює довше перебування й підвищує локальну додану вартість, що для гірських громад є ключовим антидотом сезонності й нестабільності зайнятості [17, с. 230].

Прикордонне географічне положення Закарпатської області формує додатковий клас цифрових рішень, пов'язаний із мобільністю та плануванням поїздок. Перелік пунктів пропуску, який публікує Закарпатська митниця, задає мережу «воріт» для туристичних потоків і коротких подорожей вихідного дня. (Митниця в смартфоні) У таких умовах цифровізація туристичного управління може включати модуль планування мобільності: інтеграцію карти пунктів пропуску, рекомендацій щодо альтернативних маршрутів, пов'язування потоків із подієвим календарем і бронюванням. Це не є дрібницею: для дестинації важлива передбачуваність часу в дорозі, синхронізація з подіями й можливість «швидкого рішення» для туриста. Для громад же це оз-

начає збільшення й стабілізацію коротких поїздок, що підтримують МСП у сфері харчування, сервісів і локального досвіду [20].

Не менш важливою для Закарпатської області є цифровізація гастрономічного та етнокультурного потенціалу, який здатен створювати високий рівень локалізації витрат. У гірських громадах мультиплікативний ефект від туризму часто обмежується «витіканням» доходів через закупівлі поза громадою або домінування посередників. Цифрові інструменти дозволяють змінити цю конфігурацію через формування «ринку локальних постачальників» у межах туристичної екосистеми: цифровий каталог ферм, винних підвалів, крафтових виробників, гідів і перевізників, інтегрований із маршрутами й бронюванням. У поєднанні зі стандартами якості та верифікацією провайдерів такий підхід перетворює гастрономію й культуру на конкурентний продукт, який одночасно підтримує місцеву зайнятість і зберігає нематеріальну спадщину. Соціальний вимір сталості проявляється тут через включення місцевих ініціатив і малих виробників у формальні ланцюги створення туристичної цінності, що знижує нерівність доступу до економічних вигод туризму [22].

Таким чином, приклади цифровізації для Закарпатської області демонструють ключову тезу: цифрова трансформація не підміняє сталий розвиток, а робить його керованим і вимірюваним. Вона переводить принципи сталості з декларативного рівня в операційні механізми: економічна сталість забезпечується через прозорий контур доходів і реінвестування (на практиці підкріплений зростаючими надходженнями туристичного збору), екологічна сталість — через управління навантаженням на природоохоронні території та контроль місткості, соціальна сталість — через інклюзивність сервісів і підзвітність управлінських рішень громаді. На рівні методології такі рішення узгоджуються з міжнародними підходами вимірювання сталості туризму (SF-MST) і європейською політикою «зеленого та цифрового переходу», яка підкреслює роль даних і цифрових сервісів у підвищенні стійкості дестинацій. (Untourism). Цифровізація для Закарпатської області є не «додатком» до туризму, а способом реалізувати модель рекреаційно-туристичного розвитку як інструмент відновлення громад у форматі, де кожна гривня доходу, кожна одиниця навантаження на природні системи та кожне управлінське рішення має простежуваний, обґрунтований і публічно зрозумілий ефект [6].

Рекреаційно-туристичний розвиток у стратегіях територіального відновлення Закарпатської області доцільно розглядати як прикладний механізм комплексного впливу на соціально-економічну стабілізацію регіону, відновлення людського потенціалу та забезпечення просторової збалансованості розвитку. У сучасних умовах рекреація і туризм виходять за межі суто галузевої діяльності, набуваючи функцій інструменту адаптації територій до кризових викликів, формування нових моделей зайнятості та підвищення якості життя населення. Закарпатська область, характеризуючись унікальним по-

єднанням природно-рекреаційних ресурсів, культурної багатоманітності та прикордонного розташування, має значний потенціал для інтеграції рекреаційно-туристичних практик у стратегії територіального відновлення. У прикладному вимірі це означає переорієнтацію туристичної політики з фрагментарного використання ресурсів на системне управління рекреаційним простором із урахуванням екологічних, соціальних та інституційних обмежень. Особливого значення набуває розвиток форм туризму, орієнтованих на внутрішній попит, оздоровлення, короткотривалий відпочинок і психоемоційну реабілітацію населення [11, с. 195].

У контексті сучасних викликів, пов'язаних із соціально-економічними наслідками пандемічних криз та повномасштабною війною в Україні, роль рекреаційно-туристичного розвитку як механізму територіального відновлення стає ще важливішою. Туризм може виступати ефективним інструментом для подолання депопуляційних процесів, стимулювання економічної активності у сільських та гірських громадах, а також забезпечення психосоціальної реабілітації населення через відкриття рекреаційних просторів і створення безпечних маршрутів відпочинку. Особливістю Закарпаття є його інтеграція до міжнародних природо-охоронних і рекреаційних систем. Серед значущих природних об'єктів регіону — Ужанський та Синевирський національні природні парки, що входять до Світової спадщини ЮНЕСКО (Primeval Beech Forests of the Carpathians and Other Regions of Europe), та «Зачарований край» — національний природний парк, що забезпечують збереження біорізноманіття й створюють основу для екологічно орієнтованого туризму [12, с. 107].

З наукової точки зору, важливою складовою рекреаційно-туристичного розвитку є моніторинг рекреаційного навантаження на природні системи. Так, дослідження рекреаційної діяльності в межах Карпатського біосферного заповідника показують значну варіативність інтенсивності відвідування природо-охоронних територій, що призводить до нерівномірного навантаження на екосистеми. Це свідчить про потребу системного управління потоками туристів та узгодженого планування рекреаційних зон.

З позицій сталого розвитку, рекреаційно-туристична діяльність розглядається як багатовимірна система, що поєднує економічні, соціальні та екологічні компоненти. Вона повинна базуватися на принципах збалансованого використання ресурсів та збереженні довкілля для майбутніх поколінь, що узгоджується із положенням Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат, яка акцентує увагу на спільному використанні природних рекреаційних ресурсів з урахуванням мінімізації антропогенного впливу [9, с. 80].

Інституційний аспект розвитку рекреаційно-туристичної сфери включає активну взаємодію між місцевими органами самоврядування, туристичними компаніями, науковими установами та громадськими організаціями. Така міжсекторальна координація сприяє

формуванню ефективних стратегій управління рекреаційними ресурсами, розробці інноваційних туристичних продуктів та залученню інвестицій у розвиток інфраструктури.

Таким чином, рекреаційно-туристичний розвиток у стратегіях територіального відновлення Закарпатської області виступає багатофункціональним інструментом, що забезпечує інтеграцію економічних, екологічних та соціальних пріоритетів. Його реалізація на науковій основі з урахуванням сучасних досліджень і стратегічних орієнтирів дозволяє створити передумови для сталого розвитку територій, підвищення якості життя місцевих громад та формування конкурентоспроможного туристичного ринку в регіоні [22].

В умовах повномасштабної війни формування стратегії територіального відновлення набуває системного та міждисциплінарного характеру, оскільки йдеться не лише про відбудову зруйнованої інфраструктури, а про перезапуск соціально-економічних, просторових і гуманітарних функцій територій. У цьому контексті рекреаційно-туристичний розвиток Закарпатської області постає як один із ключових інструментів адаптації регіону до воєнних викликів і забезпечення його довгострокової стійкості. Територія області виконує функції приймаючого регіону для внутрішньо переміщених осіб, гуманітарного хабу, простору тимчасового проживання, відновлення та соціальної стабілізації. За таких умов рекреаційно-туристичний потенціал регіону перестає бути виключно галузевим ресурсом і перетворюється на фактор соціальної безпеки та гуманітарної підтримки населення [2, с. 41].

Важливість формування стратегії територіального відновлення з акцентом на рекреаційно-туристичний розвиток зумовлена, по-перше, необхідністю збереження та раціонального використання природно-рекреаційного потенціалу в умовах зростаючого антропогенного навантаження. Масове переміщення населення, підвищення попиту на житло та інфраструктуру, інтенсивніше використання природних територій створюють ризики деградації ландшафтів і рекреаційних зон. Стратегічне планування дозволяє узгодити потреби населення з екологічними обмеженнями та запобігти стихійному освоєнню рекреаційного простору [1, с. 35].

По-друге, рекреаційно-туристичний розвиток у воєнний період набуває соціально-реабілітаційного значення. Туристично-рекреаційні території Закарпаття можуть і повинні використовуватися як простори фізичного та психоемоційного відновлення населення, зокрема осіб, що зазнали травматичного досвіду війни. У цьому вимірі туризм трансформується з комерційної діяльності у соціально орієнтований механізм підтримки суспільної стійкості, що підвищує адаптивний потенціал громад [19].

По-третє, стратегія рекреаційно-туристичного розвитку в умовах війни є важливою складовою економічної стабілізації регіону. Туризм залишається однією з небагатьох сфер, здатних забезпечувати зайнятість населення без значних капіталовкладень у важку промислову

інфраструктуру. Для Закарпатської області це особливо актуально з огляду на домінування малого та середнього підприємництва, розвиток сімейного бізнесу, локальних сервісів і креативних індустрій, пов'язаних із рекреацією та гостинністю [21].

Окреме значення має те, що рекреаційно-туристичний розвиток сприяє підтриманню територіальної цілісності та просторової згуртованості. Формування мережі рекреаційних і туристичних локацій у різних громадах області зменшує диспропорції між гірськими, сільськими та міськими територіями, запобігає маргіналізації периферійних громад і створює умови для більш рівномірного територіального розвитку в післявоєнний період. В умовах повномасштабної війни також зростає роль рекреаційно-туристичної сфери як інструменту формування позитивного іміджу регіону та країни загалом. Закарпатська область, зберігаючи туристичну привабливість і демонструючи здатність до адаптації, виступає символом стійкості, безперервності культурного життя та збереження природної спадщини навіть у кризових умовах. Це має важливе значення як для внутрішнього туризму, так і для майбутнього відновлення міжнародних туристичних потоків [13, с. 195].

Таким чином, формування стратегії територіального відновлення рекреаційно-туристичного розвитку Закарпатської області в умовах повномасштабної війни є науково й практично обґрунтованою необхідністю. Вона дозволяє інтегрувати екологічні, соціальні та економічні пріоритети, забезпечити адаптацію територій до воєнних викликів і створити підґрунтя для сталого післявоєнного розвитку регіону. Рекреаційно-туристичний розвиток у цьому контексті виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом стратегій територіального відновлення, що відповідає сучасним підходам до просторової політики та національної безпеки [26, с. 56].

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що рекреаційно-туристичний розвиток у сучасних умовах набуває якісно нового значення у системі стратегічного територіального планування та відновлення регіонів. У межах дослідження обґрунтовано, що туризм перестає бути виключно галуззю економіки й трансформується у комплексний соціально-економічний та просторовий інструмент, здатний забезпечувати відновлення життєздатності територій, підвищення їх стійкості до кризових впливів та формування довгострокових передумов сталого розвитку [13, с. 120].

Встановлено, що в умовах повномасштабної війни та післявоєнних трансформацій рекреаційно-туристичний розвиток набуває особливої актуальності для регіонів відносної безпеки, до яких належить Закарпатська область. Її географічне положення, природно-рекреаційний потенціал, культурна багатоманітність і транскордонний статус створюють об'єктивні передумови для інтеграції рекреаційно-туристичної сфери у стратегії територіального відновлення на регіональному та локальному рівнях. У цьому контексті туризм виступає не лише

економічним ресурсом, а й важливим чинником соціальної стабілізації, гуманітарної підтримки та відновлення людського потенціалу [6, с. 250].

Дослідження підтвердило, що рекреаційно-туристичний розвиток характеризується вираженим мультиплікативним соціально-економічним ефектом. Його вплив поширюється на суміжні галузі економіки, включаючи транспорт, торгівлю, будівництво, аграрний сектор, сферу послуг і креативні індустрії. Це забезпечує диверсифікацію економічної структури територіальних громад, зростання рівня зайнятості населення, підвищення доходів домогосподарств і зміцнення фінансової спроможності місцевих бюджетів. У стратегічному вимірі такі ефекти формують економічну основу територіального відновлення та зменшують залежність регіонів від обмеженої кількості традиційних видів економічної діяльності [23, с. 24].

Важливим результатом дослідження є обґрунтування просторової ролі рекреаційно-туристичного розвитку у забезпеченні територіальної згуртованості. Встановлено, що туризм здатний виступати інструментом зменшення соціально-економічних диспропорцій між центром і периферією, міськими та сільськими, рівнинними та гірськими територіями. Формування мережі рекреаційних і туристичних локацій у різних громадах Закарпатської області сприяє включенню віддалених територій у регіональні економічні процеси, запобігає депопуляції та маргіналізації окремих поселень і створює умови для більш рівномірного просторового розвитку [11, с. 53].

У ході дослідження доведено, що рекреаційно-туристичний розвиток у стратегіях територіального відновлення має базуватися на принципах сталого розвитку та екологічної відповідальності. З огляду на високу концентрацію природоохоронних територій у Закарпатській області, надмірна інтенсифікація туристичної діяльності без урахування екологічних обмежень може призвести до деградації природно-рекреаційного потенціалу. Тому стратегічне планування рекреаційно-туристичного розвитку повинно передбачати екологічне зонування територій, контроль рекреаційних навантажень, розвиток екологічно орієнтованих форм туризму та інтеграцію природоохоронних вимог у систему управлінських рішень [1, с. 38].

Особливу увагу приділено соціально-реабілітаційній функції рекреаційно-туристичного розвитку, яка в умовах війни та масових соціальних потрясінь набуває системоутворюючого значення. Рекреація і туризм розглядаються як інструменти фізичного та психоемоційного відновлення населення, соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб і зниження рівня соціальної напруги. У цьому вимірі рекреаційно-туристичні території виконують не лише економічні, а й гуманітарні функції, що підсилює їх значення у стратегіях територіального відновлення [10, с. 56].

Встановлено, що рекреаційно-туристичний розвиток є важливим чинником збереження та відтворення локальної ідентичності й

культурної спадщини. Використання історико-культурних ресурсів у туристичній діяльності сприяє актуалізації нематеріальної культурної спадщини, зміцненню соціальної згуртованості громад і формуванню позитивного іміджу регіону. Для Закарпатської області з її багатокультурною спадщиною це має стратегічне значення, оскільки культурний туризм стає інструментом не лише економічного розвитку, а й соціальної консолідації [8, с. 35].

Дослідження показало, що ефективна реалізація рекреаційно-туристичного розвитку в межах стратегій територіального відновлення неможлива без належного інституційного забезпечення. Ключовим чинником успіху виступає багаторівневе управління, що передбачає координацію дій органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Виявлено, що фрагментарний підхід до управління туристичною сферою суттєво знижує ефективність реалізації стратегічних ініціатив і обмежує потенціал соціально-економічних ефектів [7, с. 56].

Окремо обґрунтовано роль цифровізації як сучасного механізму реалізації стратегій рекреаційно-туристичного розвитку. Використання цифрових платформ, геоінформаційних систем і аналітичних інструментів дозволяє підвищити прозорість управління, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити оперативний моніторинг туристичних потоків. Цифрові рішення створюють передумови для формування адаптивних моделей управління, що є особливо важливим в умовах нестабільності та швидких соціально-економічних змін. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що рекреаційно-туристичний розвиток у стратегіях територіального відновлення Закарпатської області є багатовимірним явищем, яке поєднує економічні, соціальні, екологічні та культурні компоненти. Його реалізація на науково обґрунтованих засадах дозволяє сформувати стійку модель регіонального розвитку, зорієнтовану на довгострокову перспективу та здатну адаптуватися до сучасних викликів [1, с. 34].

Таким чином, рекреаційно-туристичний розвиток слід розглядати як стратегічний ресурс територіального відновлення, що забезпечує не лише економічне зростання, а й соціальну стабільність, просторову згуртованість та збереження природно-культурного потенціалу регіону. Отримані висновки можуть бути використані як теоретична та прикладна основа для розроблення регіональних і локальних стратегій відновлення, програм соціально-економічного розвитку територіальних громад та подальших наукових досліджень у сфері рекреаційно-туристичного розвитку.

Список використаних джерел

1. Аріон О. В., Уліганець С. І. Географія туризму : навч.-метод. посіб. Київ : ВГЛ «Обрії», 2009. 172 с.
2. Бейдик О. О. Тлумачний словник термінів з рекреаційної географії (географії туризму). Київ : ВПЦ «Київський університет», 1993. 56 с.
3. Іванунік В. О., Явкін В. Г. Атрактивність рекреаційно-туристичних територій : навч. посіб. 2-ге вид. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 248 с.
4. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці : Книги-ХХІ, 2003. 298 с.
5. Любіцева О. О., Панкова Є. В., Стафійчук В. І. Туристичні ресурси України : навч. посіб. Київ : Альтерпрес, 2007. 369 с.
6. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 272 с.
7. Масляк П. О. Рекреаційна географія : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 343 с.
8. Поколодна М. М. Рекреаційна географія : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 275 с.
9. Полчанінова І. Л., Поколодна М. М. Рекреаційні комплекси світу : навч. посіб. Харків, 2018. 107 с.
10. Смаль І. В. Географія туризму та рекреація : словник-довідник : навч.-метод. посіб. Тернопіль : Навчальна книга — Богдан, 2010. 201 с.
11. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ, 2009. 463 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/tkachenko.htm (дата звернення: 02.02.2026).
12. Данилюк В. О. Характеристика туристично-рекреаційних ресурсів Карпатського регіону // Географія та туризм. 2012. Вип. 23. С. 107–112.
13. Машіка Г. В. Базові тригери стратегічного розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Карпатського регіону // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: «Географія». 2019. Вип. 46, № 1. С. 119–129. DOI: https://doi.org/10.25128/2519-4577.19.2.15.
14. Машіка Г. В. Сучасний стан та перспективи розвитку замкового туризму в Закарпатській області // Замки та палаци в туризмі : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 28 листопада 2023 р.). Київ : ТОВ «Геопринт», 2023. С. 147–150.
15. Машіка Г. В., Гоблик-Маркович Н. М., Микуланинець С. І. Управління основними та забезпечувальними процесами підприємств туризму і готельно-ресторанної справи // Агросвіт. 2025. № 7. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6069 (дата звернення: 02.02.2026).
16. Машіка Г. В., Кампов Н. С., Вітвіцький О. М. Modern model of transformation in tourism and recreation sphere and its logistical networks // Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 3. С. 51–56. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5622 (дата звернення: 02.02.2026).
17. Машіка Г. Суспільно-географічний підхід до оцінки атрактивності туристичного потенціалу Карпатського регіону // Вісник Львівського університету. Серія географічна. 2019. Вип. 53. С. 220–232. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/vgg.2019.53.10669.
18. За 10 місяців 2025 року на Закарпатті сплатили понад 25 млн грн туристичного збору // Управління туризму та курортів Закарпатської ОВА (ZakTour). 06.11.2025. URL: https://zaktour.gov.ua/za-10-misyaciv-2025-roku-na-zakarpatti-splatili-ponad-25-mln-grn-turistichnogo-zboru/ (дата звернення: 02.02.2026).
19. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80 (дата звернення: 02.02.2026).
20. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 31.01.2026).
21. Стратегія розвитку Закарпатської області до 2027 року : затв. рішенням Закарпатської обласної ради. Ужгород, 2024. URL: https://zakarpat-rada.gov.ua/docs/rishennya/8/17_sesion/rish1216.pdf (дата звернення: 01.02.2026).
22. У 2025 році туристичний збір на Закарпатті зріс на 9% // Головне управління ДПС у Закарпатській області : офіц. вебсайт. 25.12.2025. URL: https://zak.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/966437.html (дата звернення: 02.02.2026).
23. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine // Problems and Perspectives in Management. 2022. Vol. 20, No. 4. P. 24–41. URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-415/digitalization-implementation-in-the-tourism-business-of-ukraine (accessed: 02.02.2026).
24. European Commission. The European Tourism Indicator System (ETIS) toolkit 2016. Brussels, 2016. URL: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/21749 (accessed: 02.02.2026).
25. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/80885d8b-en. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf (accessed: 02.02.2026).
26. OECD. Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/preparing-the-tourism-workforce-for-the-digital-future_06211c0f/9258d999-en.pdf (accessed: 02.02.2026).
27. World Bank Group; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine — Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024. Washington, DC, 2025. URL: https://documents.vsemirnyjbank.org/ru/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022 (accessed: 02.02.2026).
28. World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2024. Geneva : World Economic Forum, 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf (accessed: 02.02.2026).
29. World Tourism Organization (UNWTO) / UN Tourism. Innovation and Digital Transformation Strategy. Madrid, 2017. URL: https://webunwto.s3-eu-west-1.amazonaws.com/imported_images/49707/unwto_innovation_and_digital_transformation_strategy.pdf (accessed: 02.02.2026).
30. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism for Development. Volume I: Key Areas for Action. Madrid : UNWTO, 2018. URL: https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/system/files/generated/document/en/UNWTO-9789284419722.pdf (accessed: 02.02.2026).

1.2. РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

■ **Василь Паш**
доктор економічних наук, професор,
Мукачівський державний університет
(м. Мукачево, Україна)

В сучасних умовах туризм і рекреація набувають особливого значення як пріоритетні напрями сталого розвитку регіонів, диверсифікації регіональної економіки та підвищення якості життя населення. Туристично-рекреаційна сфера виступає важливим чинником формування зайнятості, розвитку малого і середнього підприємництва, активізації інвестиційних процесів, збереження та раціонального використання природно-ресурсного і культурно-історичного потенціалу регіонів. У цьому контексті ефективний регіональний менеджмент туризму і рекреації стає ключовою передумовою реалізації конкурентних переваг територій.

Особливої актуальності проблематика регіонального менеджменту туризму і рекреації набуває в умовах децентралізації публічного управління, яка передбачає перерозподіл повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності між центральними органами влади, регіонами та територіальними громадами. Децентралізаційні процеси створюють нові можливості для формування гнучких управлінських моделей у туристично-рекреаційній сфері, водночас висуваючи підвищені вимоги до інституційної спроможності регіональних органів влади, ефективності координації суб'єктів управління та результативності прийнятих управлінських рішень.

Закарпатська область вирізняється унікальним поєднанням природно-ресурсного, рекреаційного та культурно-історичного потенціалу, що формує значні передумови для розвитку різноманітних видів туризму і рекреації. Географічне положення регіону, багатство ландшафтів, мінеральних вод, лісових ресурсів, а також транскордонне співробітництво з країнами Європейського Союзу зумовлюють необхідність формування ефективної системи регіонального менеджменту туристично-рекреаційного розвитку. Водночас нерівномірність просторового розвитку, фрагментарність управлінських рішень та обмеженість фінансових ресурсів актуалізують потребу в науковому обґрунтуванні напрямів удосконалення менеджменту туризму і рекреації в області.

У наукових дослідженнях вітчизняних авторів проблематика регіонального менеджменту туризму і рекреації розглядається з позицій системного, економічного, просторового та інституційного підходів. Значна увага приділяється питанням ролі туризму і рекреації у соціально-економічному розвитку регіонів, формуванню туристично-ре-

креаційного потенціалу та механізмам його ефективного використання. Зокрема, Бондаренко Л.А. досліджує програми розвитку туризму в регіонах України [2]. Буднікевич І. М., Гавриш І. І. та Крупенна І. А. розглядають інструменти підвищення привабливості туристично-рекреаційного комплексу регіону [3]. Статистичний аналіз та інноваційні перспективи стратегій розвитку подієвого туризму на регіональному рівні досліджено Крупа О. [12]. Славік Р. та Фекета І. розглядають особливості формування територіальних рекреаційних систем Закарпатської області в контексті реалізації адміністративної реформи [21]. Цвілий С., Каптюх Т. та Матвієнко Я. розроблено модель формування іміджу туристичної території в контексті управління вітчизняним регіоном [25].

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної оцінки ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації з урахуванням децентралізаційних процесів та регіональної специфіки, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення регіонального менеджменту туризму і рекреації в Закарпатській області в умовах децентралізації.

Регіональний менеджмент туризму і рекреації є складовою системи публічного та економічного управління, спрямованою на забезпечення ефективного використання туристично-рекреаційного потенціалу території з метою досягнення соціально-економічного розвитку регіону. В умовах трансформації економіки та децентралізації управлінських повноважень роль регіонального рівня управління суттєво зростає, оскільки саме на цьому рівні формується взаємодія між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, суб'єктами туристичного бізнесу та місцевими громадами.

У науковій літературі регіональний менеджмент трактується як цілеспрямований процес планування, організації, координації, мотивації та контролю діяльності суб'єктів господарювання і публічних інституцій у межах певної території. Стосовно туристично-рекреаційної сфери регіональний менеджмент охоплює сукупність управлінських дій, спрямованих на формування конкурентоспроможного туристичного продукту регіону, розвиток інфраструктури, забезпечення якості туристичних і рекреаційних послуг, збереження природних та культурних ресурсів, а також задоволення потреб різних груп споживачів.

Зміст регіонального менеджменту туризму і рекреації визначається специфікою об'єкта управління, яким є багатокомпонентна туристично-рекреаційна система регіону. Вона включає природно-ресурсний, історико-культурний, соціально-економічний, інфраструктурний та інституційний елементи, взаємодія яких формує туристичну привабливість території. Управління такою системою потребує комплексного підходу, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та просторові аспекти розвитку.

Важливою особливістю регіонального менеджменту туризму і рекреації є його багаторівневий характер. Управлінські рішення приймаються та реалізуються на рівні регіональних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, територіальних громад, а також у взаємодії з приватним сектором і громадськими організаціями. Така багатосуб'єктність зумовлює необхідність узгодження інтересів різних сторін, формування партнерських відносин та розвитку механізмів міжсекторної координації [1].

Функціональний зміст регіонального менеджменту туризму і рекреації охоплює стратегічне та поточне планування розвитку туристично-рекреаційної сфери, організацію та координацію діяльності суб'єктів туризму, мотивацію учасників ринку до інноваційної та інвестиційної активності, а також контроль за досягненням запланованих результатів. Особлива увага приділяється розробці та реалізації регіональних програм і стратегій розвитку туризму, що узгоджуються із загальнодержавними пріоритетами та враховують специфіку конкретної території.

У сучасних умовах регіональний менеджмент туризму і рекреації дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку. Це передбачає забезпечення балансу між економічною ефективністю туристичної діяльності, соціальною відповідальністю та збереженням природного середовища. Зміст управлінських рішень має враховувати довгострокові наслідки туристичного навантаження, екологічні обмеження та інтереси місцевого населення, що особливо актуально для регіонів із високим туристично-рекреаційним потенціалом (табл. 1).

Регіональний менеджмент туризму і рекреації слід розглядати як комплексну, багаторівневу та динамічну систему управління, спрямовану на ефективне використання туристично-рекреаційних ресурсів регіону, формування конкурентоспроможного туристичного продукту та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку території. Розуміння сутності та змісту регіонального менеджменту створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу механізмів управління та пошуку шляхів їх удосконалення в умовах децентралізації.

Децентралізація публічного управління є одним із ключових напрямів сучасних адміністративно-територіальних реформ, що суттєво впливають на функціонування та розвиток туристично-рекреаційної сфери. Вона передбачає передачу частини повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності від центральних органів державної влади до регіональних та місцевих органів управління, що створює передумови для формування більш гнучкої, адаптивної та результативної системи менеджменту туризму і рекреації.

У контексті управління туристично-рекреаційною діяльністю децентралізація сприяє наближенню управлінських рішень до реальних потреб територій та місцевих громад. Саме на місцевому рівні зосереджена основна частина туристичних ресурсів, об'єктів інфраструктури та суб'єктів туристичного бізнесу, що зумовлює необхідність надання органам місцевого самоврядування ширших управ-

лінських повноважень у сфері планування, організації та контролю розвитку туризму і рекреації. Це дозволяє враховувати регіональні особливості, просторову специфіку та соціально-економічні умови конкретних територій [7].

Таблиця 1

Сутність, зміст і ключові характеристики регіонального менеджменту туризму і рекреації

Елемент	Змістова характеристика
Сутність регіонального менеджменту туризму і рекреації	Цілеспрямований процес управління туристично-рекреаційною діяльністю в межах регіону, спрямований на ефективне використання ресурсного потенціалу та забезпечення соціально-економічного розвитку території
Об'єкт управління	Туристично-рекреаційна система регіону (туристичні ресурси, інфраструктура, суб'єкти туристичної діяльності, рекреаційні території, туристичні потоки)
Суб'єкти управління	Регіональні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, суб'єкти туристичного бізнесу, громадські та професійні об'єднання
Мета менеджменту	Формування конкурентоспроможного туристично-рекреаційного комплексу регіону, підвищення якості послуг та забезпечення сталого розвитку
Основні завдання	Раціональне використання туристичних ресурсів; розвиток інфраструктури; координація суб'єктів ринку; залучення інвестицій; підвищення туристичної привабливості регіону
Функції менеджменту	Планування, організація, координація, мотивація, контроль, моніторинг та оцінка ефективності
Рівні управління	Регіональний, субрегіональний (районний), рівень територіальних громад
Принципи управління	Системність, комплексність, сталий розвиток, партнерство, децентралізація, орієнтація на потреби споживачів
Інструменти менеджменту	Стратегії та програми розвитку туризму, регіональні проєкти, інвестиційні механізми, маркетингові інструменти, цифрові та інформаційні системи
Очікувані результати	Зростання туристичних потоків, розвиток підприємництва, збільшення бюджетних надходжень, створення робочих місць, підвищення якості життя населення
Роль сталого розвитку	Забезпечення балансу між економічними вигодами, соціальними інтересами та екологічними обмеженнями туристично-рекреаційної діяльності

Джерело: сформовано на основі [3; 12; 15; 21].

Трансформація системи управління туризмом і рекреацією в умовах децентралізації проявляється насамперед у зміні ролей і функцій суб'єктів управління. Центральні органи влади зосереджуються на формуванні загальнодержавної політики, нормативно-правовому

забезпеченні та стратегічному регулюванні, тоді як регіональні та місцеві органи влади отримують повноваження щодо реалізації програм розвитку, управління туристично-рекреаційними ресурсами, підтримки інвестиційних проєктів і координації діяльності суб'єктів туристичного ринку. Такий розподіл функцій сприяє підвищенню оперативності управління та ефективності використання ресурсів.

Важливим аспектом децентралізації є фінансова автономія територіальних громад, яка безпосередньо впливає на можливості розвитку туристично-рекреаційної сфери. Розширення дохідної бази місцевих бюджетів, зокрема за рахунок туристичного збору та інших місцевих податків і зборів, створює фінансові передумови для реалізації інфраструктурних проєктів, розвитку туристичних дестинацій та підвищення якості туристичних послуг. Водночас ефективність використання фінансових ресурсів значною мірою залежить від управлінської спроможності органів місцевого самоврядування та наявності стратегічного бачення розвитку туризму і рекреації [16].

Децентралізація також стимулює розвиток партнерських відносин між органами влади, бізнесом і громадськістю, що є важливою умовою сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери. Формування туристичних кластерів, публічно-приватних партнерств, міжмуніципального співробітництва дозволяє об'єднувати ресурси, координувати зусилля та підвищувати конкурентоспроможність регіональних туристичних продуктів. У цьому контексті децентралізація виступає каталізатором інноваційних управлінських підходів та впровадження нових інструментів менеджменту.

Разом із тим децентралізаційні процеси супроводжуються низкою викликів і ризиків для системи управління туризмом і рекреацією. Серед них — нерівномірність інституційної та фінансової спроможності територіальних громад, фрагментарність управлінських рішень, недостатній рівень координації між різними рівнями влади, а також обмеженість кадрового потенціалу. Це зумовлює потребу в удосконаленні механізмів регіонального менеджменту, розвитку професійних компетенцій управлінських кадрів та формуванні ефективних систем моніторингу і оцінки результативності управлінських рішень (рис. 1).

Децентралізація виступає важливим чинником трансформації системи управління туризмом і рекреацією, створюючи як нові можливості, так і нові виклики для регіонального розвитку. Її вплив полягає у зміні інституційної структури управління, перерозподілі повноважень і ресурсів, активізації ролі територіальних громад та формуванні більш гнучких і адаптивних управлінських моделей.

Оцінка ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації є важливою складовою процесу прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє визначити результативність реалізованих управлінських заходів, рівень досягнення стратегічних цілей та рівень використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону. В умовах децентралізації зростає значення науково обґрунтованих

методичних підходів до оцінювання ефективності управління, які мають враховувати як економічні, так і соціальні та екологічні аспекти розвитку туристично-рекреаційної сфери [22].

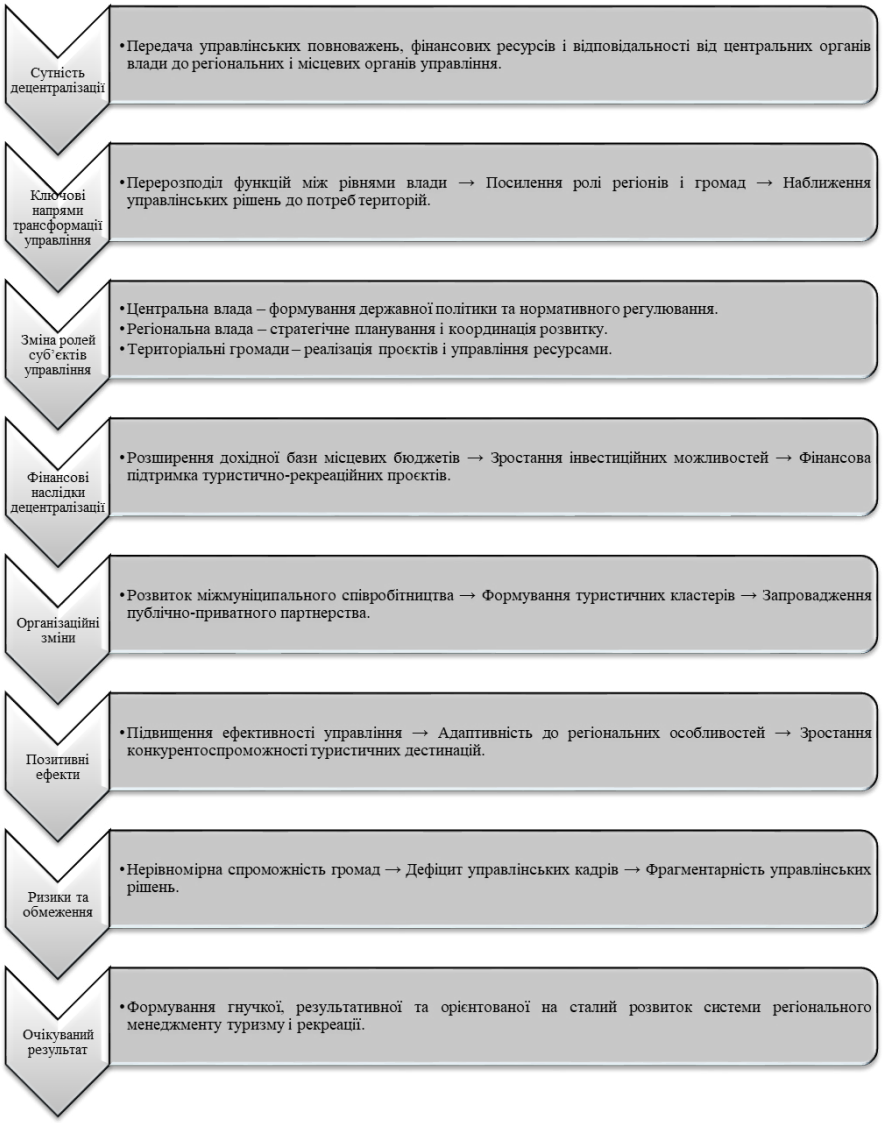


Рис. 1. Вплив децентралізації на управління туризмом і рекреацією в регіоні Джерело: сформовано на основі [5; 9; 17; 20; 27].

У наукових дослідженнях ефективність регіонального менеджменту туризму і рекреації розглядається як комплексна характеристика, що відображає співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами, а також рівень відповідності управлін-

ських рішень потребам регіонального розвитку. Відповідно до цього виокремлюються різні методичні підходи до оцінки ефективності, які відрізняються за об'єктами аналізу, системою показників і методами узагальнення результатів.

Одним із найбільш поширених є економічний підхід, який ґрунтується на аналізі фінансово-економічних результатів розвитку туристично-рекреаційної сфери регіону. У межах цього підходу оцінюються обсяги туристичних потоків, доходи від туристичної діяльності, надходження до місцевих бюджетів, рівень зайнятості в туризмі та рекреації, а також ефективність використання інвестицій. Економічний підхід дозволяє кількісно оцінити внесок туризму і рекреації в регіональний економічний розвиток, проте не повною мірою відображає соціальні та екологічні наслідки управлінських рішень.

Доповненням до економічного є соціальний підхід, який спрямований на оцінку впливу регіонального менеджменту туризму і рекреації на соціально-економічний розвиток території та якість життя населення. У межах цього підходу аналізуються показники зайнятості, рівень доходів населення, доступність туристично-рекреаційних послуг, розвиток соціальної інфраструктури, а також участь місцевих громад у туристичній діяльності. Соціальний підхід дозволяє врахувати інтереси населення регіону та оцінити соціальну результативність управлінських рішень.

Важливе місце в системі оцінки ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації посідає екологічний підхід, який передбачає аналіз впливу туристично-рекреаційної діяльності на стан природного середовища. До основних показників належать рівень антропогенного навантаження на рекреаційні території, стан природних ресурсів, ефективність природоохоронних заходів, а також дотримання принципів сталого розвитку. Застосування екологічного підходу є особливо актуальним для регіонів із високим рекреаційним потенціалом, де туризм може створювати значні екологічні ризики.

У сучасних дослідженнях дедалі ширше використовується комплексний (інтегральний) підхід, який поєднує економічні, соціальні та екологічні показники в єдину систему оцінювання. У межах цього підходу застосовуються методи багатокритеріального аналізу, інтегральні індекси, рейтингові оцінки, а також порівняльний аналіз регіонів. Комплексний підхід дозволяє отримати узагальнену оцінку ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації та визначити сильні й слабкі сторони управлінської системи [23].

Окрему групу становлять стратегічні та інституційні підходи, які спрямовані на оцінку якості управлінських процесів, інституційної спроможності органів влади та ефективності реалізації регіональних стратегій і програм розвитку туризму. У межах цих підходів аналізується відповідність стратегічних цілей фактичним результатам, рівень координації між суб'єктами управління, ефективність механізмів партнерства та інноваційна активність у туристично-рекреаційній сфері (табл. 2).

Таблиця 2

Методичні підходи до оцінки ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації

Методичний підхід	Об'єкт оцінювання	Ключові показники	Очікуваний результат
Економічний	Фінансово-економічні результати туристично-рекреаційної діяльності	Туристичні потоки, доходи від туризму, бюджетні надходження, інвестиції	Визначення економічної результативності менеджменту
Соціальний	Соціально-економічний вплив туризму на регіон	Зайнятість, рівень доходів, доступність послуг, участь громад	Оцінка соціальної ефективності управління
Екологічний	Стан природних рекреаційних ресурсів	Антропогенне навантаження, екологічні втрати, природоохоронні заходи	Визначення екологічної збалансованості розвитку
Комплексний (інтегральний)	Туристично-рекреаційна система регіону в цілому	Інтегральні індекси, рейтинги, багатокритеріальні оцінки	Узагальнена оцінка ефективності менеджменту
Стратегічний	Реалізація стратегій і програм розвитку туризму	Досягнення цілей, виконання програм, динаміка ключових показників	Визначення стратегічної результативності управління
Інституційний	Система управління та взаємодія суб'єктів	Координація, управлінська спроможність, партнерства	Оцінка якості управлінських механізмів

Джерело: сформовано на основі [7; 10; 18; 26].

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації характеризуються багатовимірністю та різноаспектністю. Їх застосування дозволяє комплексно оцінити результати управлінської діяльності, виявити проблемні зони та обґрунтувати напрями подальшого удосконалення системи регіонального менеджменту. Поєднання кількісних і якісних методів оцінювання є необхідною умовою формування ефективної та орієнтованої на сталий розвиток системи управління туризмом і рекреацією в регіоні.

Закарпатська область має значний туристично-рекреаційний потенціал, що формується під впливом унікального поєднання природних, історико-культурних, соціально-економічних і географічних чинників. Розташування області у межах Карпатського Єврорегіону, безпосередня близькість до кордонів країн Європейського Союзу, різноманітність ландшафтів і природних ресурсів створюють сприятливі передумови для розвитку багатопрофільного туризму і рекреації (рис. 2).



Рис. 2. Складові туристично-рекреаційного потенціалу Закарпатської області Джерело: сформовано на основі [7; 13; 19; 25].

Основу туристично-рекреаційного потенціалу Закарпатської області становлять природні ресурси, зокрема гірські ландшафти Українських Карпат, значні лісові масиви, сприятливі кліматичні умови, багаті водні ресурси та унікальні родовища мінеральних і термальних вод. Саме наявність значної кількості природних лікувально-оздоровчих ресурсів зумовила формування в області потужного санаторно-курортного та рекреаційного комплексу, що спеціалізується на бальнеологічному, оздоровчому та медичному туризмі. Водночас гірський рельєф і природна різноманітність сприяють розвитку активних і екстремальних видів туризму, зокрема пішохідного, гірськолижного, велосипедного, водного та екологічного туризму [21].

Природні парки Закарпатської області відіграють ключову роль у формуванні туристично-рекреаційного потенціалу регіону, поєднуючи функції збереження унікальних природних екосистем із розвитком екологічного, пізнавального та рекреаційного туризму. Завдяки значному різноманіттю ландшафтів, високому рівню біорізноманіття та наявності об'єктів природно-заповідного фонду загальнодержавного й міжнародного значення, природні парки виступають важливими центрами туристичної активності та сталого використання природних ресурсів. У цьому контексті аналіз показників їх відвідування є доцільним для оцінки динаміки туристичних потоків, рівня навантаження на природні території та ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації.

Розвиток сфери туризму і рекреації в умовах війни характеризується підвищеною складністю та невизначеністю, зумовленими безпековими ризиками, руйнуванням інфраструктури, скороченням

туристичних потоків, обмеженням інвестиційної активності та зростанням навантаження на органи державного й місцевого управління, що суттєво ускладнює реалізацію стратегічних завдань сталого розвитку галузі.

Щодо використання природно-ресурсного потенціалу у розвитку туризму, то впродовж 2023 року чотири національні природні парки Закарпатської області (НПП «Синевир», Карпатський біосферний заповідник, Ужанський національний природний парк та НПП «Зачарований край») відвідали загалом 218 920 туристів. Із них найбільша частка припала на НПП «Синевир», який прийняв понад 186 100 відвідувачів, Карпатський біосферний заповідник — близько 28 000 туристів, Ужанський НПП — 1 967 туристів, а НПП «Зачарований край» — 2 835 туристів (табл. 3).

Таблиця 3

Відвідування національних природних парків Закарпатської області у 2023–2024 роках, осіб

Національний природний парк	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023, осіб	Темп зміни, %
Національний природний парк «Синевир»	186 100	149 600	−36 500	−19,6
Карпатський біосферний заповідник	28 000	17 000	−11 000	−39,3
Ужанський національний природний парк	1 967	4 100	+2 133	+108,5
Національний природний парк «Зачарований край»	2 835	2 500	−335	−11,8
Усього по області	218 920	173 394	−45 526	−20,8

Джерело: сформовано на основі [24].

Упродовж 2024 року національні природні парки Закарпатської області відвідали 173 394 туристів, що суттєво нижче порівняно з попереднім роком. Зокрема, НПП «Синевир» залучив приблизно 149,6 тис. туристів, Карпатський біосферний заповідник — близько 17 тис. туристів, Ужанський НПП — понад 4,1 тис. туристів, а НПП «Зачарований край» — приблизно 2,5 тис. туристів (табл. 3).

Отже, у 2024 році спостерігається загальне скорочення відвідуваності національних природних парків Закарпатської області на 20,8% порівняно з 2023 роком, що зумовлено переважно зменшенням туристичних потоків до НПП «Синевир» і Карпатського біосферного заповідника. Водночас Ужанський національний природний парк демонструє суттєве зростання кількості відвідувачів, що може свідчити про перерозподіл туристичних потоків та активізацію локальних туристичних ініціатив [24].

Важливою складовою туристично-рекреаційного потенціалу регіону є історико-культурні ресурси. Закарпатська область характеризується значною кількістю об'єктів матеріальної та нематеріальної культурної спадщини, серед яких середньовічні замки, сакральна архітектура, музеї, традиційні ремесла, етнографічні особливості та багатонаціональна культурна спадщина. Поєднання культурного різноманіття з природними ресурсами формує передумови для розвитку культурно-пізнавального, подієвого, етнографічного та гастрономічного туризму, що сприяє підвищенню туристичної привабливості регіону.

Музеї Закарпатської області є важливими осередками збереження та популяризації історико-культурної спадщини регіону й відіграють суттєву роль у розвитку культурно-пізнавального туризму. Вони формують значну частину туристичної пропозиції області, забезпечуючи поєднання освітніх, просвітницьких та рекреаційних функцій, а також сприяють підвищенню туристичної привабливості територій. У цьому контексті аналіз показників відвідування музеїв та динаміки екскурсійної діяльності дозволяє оцінити рівень зацікавленості туристів і місцевого населення культурними об'єктами, а також ефективність регіонального менеджменту у сфері культурно-туристичного розвитку.

Навіть в умовах воєнного стану, галузь туризму демонструє поступове відновлення, що проявляється у активізації внутрішніх туристичних потоків, адаптації суб'єктів господарювання до нових умов функціонування та поетапному пожвавленні туристично-рекреаційної діяльності. Зокрема, аналіз показників відвідування музеїв та екскурсійної діяльності у Закарпатській області за 2023–2024 роки свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку культурно-пізнавального туризму в регіоні (табл. 4).

Таблиця 4

Динаміка відвідування музеїв та проведених екскурсій у Закарпатській області у 2023–2024 роках, осіб

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023 рр.	Темп зміни, %
Кількість відвідувачів музеїв, осіб	505 196	579 497	+74 301	+14,7
Кількість проведених екскурсій, од.	2 800	3 200	+400	+14,3

Джерело: сформовано на основі [24].
Дані охоплюють чотири найбільші музейні установи Закарпатської області: Закарпатський обласний краєзнавчий музей ім. Т. Легоцького, Закарпатський обласний художній музей ім. Й. Бокшая, Закарпатський обласний музей народної архітектури та побуту, Мукачівський історичний музей.

У 2024 році кількість відвідувачів найбільших музеїв (Закарпатський обласний краєзнавчий музей ім. Т. Легоцького, Закарпатський обласний художній музей ім. Й. Бокшая, Закарпатський обласний музей народної архітектури та побуту, Мукачівський історичний музей) зросла на 74,3 тис. осіб, або на 14,7% порівняно з 2023 роком, що відображає підвищення інтересу до історико-культурної спадщини області (табл. 4). Така тенденція може бути зумовлена активізацією туристичних потоків, посиленням промоційних заходів, розширенням культурних програм музеїв та інтеграцією музейних об'єктів у туристичні маршрути регіону.

Паралельно зі зростанням відвідуваності спостерігається збільшення кількості проведених екскурсій на 400 одиниць, або на 14,3%, що свідчить про підвищення попиту саме на організовані форми культурно-пізнавального дозвілля. Синхронне зростання обох показників вказує на ефективну адаптацію музейних установ до зростаючого туристичного попиту та посилення ролі екскурсійної діяльності як складової туристичного продукту Закарпатської області. Загалом наведені дані підтверджують зростання значущості музеїв у структурі туристичної пропозиції регіону та їхній внесок у розвиток культурного туризму.

Суттєву роль у формуванні туристично-рекреаційного потенціалу Закарпатської області відіграє транспортна та туристична інфраструктура. Розвиток автомобільних і залізничних шляхів сполучення, наявність прикордонних переходів, закладів розміщення різних категорій, санаторно-курортних установ, туристичних баз і об'єктів дозвілля створюють базові умови для прийому туристів. Разом із тим рівень інфраструктурного забезпечення характеризується нерівномірністю просторового розвитку, що зумовлює концентрацію туристичної активності в окремих локаціях та недостатнє використання потенціалу периферійних територій.

Особливості використання туристично-рекреаційного потенціалу Закарпатської області значною мірою визначаються сучасними управлінськими та інституційними умовами. В умовах децентралізації зростає роль територіальних громад у процесі планування та реалізації проєктів туристично-рекреаційного розвитку. Громади отримують можливості самостійно визначати пріоритети використання місцевих ресурсів, формувати туристичні продукти, залучати інвестиції та розвивати локальні дестинації. Водночас відмінності в управлінській спроможності та фінансових ресурсах громад зумовлюють неоднаковий рівень ефективності використання туристично-рекреаційного потенціалу.

Туристичний збір є одним з інструментів фіскального регулювання туристичної діяльності на місцевому рівні та важливим джерелом наповнення бюджетів територіальних громад. За своєю сутністю туристичний збір належить до місцевих зборів і справляється з осіб, які тимчасово розміщуються у засобах проживання на відповідній

території, за винятком категорій, визначених законодавством. Його розмір, порядок справляння та напрями використання встановлюються органами місцевого самоврядування в межах повноважень, що створює передумови для фінансової підтримки розвитку туристичної інфраструктури, підвищення якості туристичних послуг та реалізації заходів з промоції територій. У цьому контексті аналіз динаміки надходжень туристичного збору дозволяє не лише оцінити рівень туристичної активності в регіоні, а й визначити ефективність регіонального та місцевого менеджменту у сфері туризму.

Надходження туристичного збору в Закарпатській області демонструють зростання в останні роки. За даними управління туризму Закарпатської ОВА, у 2025 році туристичний збір збільшився на 37,6% порівняно з аналогічним періодом 2024 року, що свідчить про поступове відновлення туристичної діяльності в умовах воєнного стану (табл. 5).

Таблиця 5

Динаміка надходжень туристичного збору в Закарпатській області

Рік	Сума туристичного збору (грн)
2023	22 160 700 грн
2024	23 171 400 грн
2025	31 886 000 грн

Джерело: сформовано на основі [24].

У регіоні суттєву частину туристичного збору сплачують фізичні особи-підприємці (18,6 млн грн у 2025 р.), решта — юридичні особи та підприємства розміщення туристів. Найбільші суми туристичного збору в 2025 році надійшли в місцеві бюджети таких громад: Поляна, Ужгород, Косонь, Баранинці, Мукачево, Ясіня, Берегово, Пилипець, Виноградово та Вишково.

Серед ключових проблем використання туристично-рекреаційного потенціалу області слід виокремити недостатню координацію між суб'єктами управління, фрагментарність стратегічного планування, обмежений рівень інвестиційної активності, а також ризики надмірного антропогенного навантаження на окремі рекреаційні території. Відсутність комплексного підходу до управління ресурсами може призводити до дисбалансів між економічними вигодами та екологічними обмеженнями, що негативно впливає на довгострокову стійкість туристично-рекреаційного розвитку.

Туристично-рекреаційний потенціал Закарпатської області є багатокомпонентним і стратегічно важливим ресурсом регіонального розвитку. Його ефективне використання потребує комплексного та

узгодженого підходу з боку регіональних і місцевих органів управління, орієнтації на принципи сталого розвитку, а також активного залучення територіальних громад і приватного сектору.

Інституційне та організаційне забезпечення менеджменту туризму і рекреації в Закарпатській області відіграє ключову роль у формуванні умов для ефективного використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону та реалізації стратегічних пріоритетів його розвитку. В умовах децентралізації саме інституційна спроможність регіональних і місцевих органів влади, чіткість розподілу повноважень і рівень координації між суб'єктами управління визначають результативність управлінських рішень у туристично-рекреаційній сфері [15].

Основу інституційного забезпечення менеджменту туризму і рекреації в області становлять органи державної влади та місцевого самоврядування, які здійснюють регулювання та координацію туристичної діяльності. На регіональному рівні ключову роль відіграють структурні підрозділи обласної державної адміністрації та обласної ради, відповідальні за формування та реалізацію політики у сфері туризму і рекреації. Вони забезпечують розробку регіональних програм розвитку туризму, координацію діяльності підпорядкованих установ, а також взаємодію з центральними органами виконавчої влади.

Управління туризму та курортів є інституційним підрозділом Закарпатської обласної державної адміністрації (обласної військової адміністрації), відповідальним за реалізацію державної та регіональної політики у сфері туризму і курортів на території Закарпатської області. Починаючи з 2020 року, це управління входить до структури Закарпатської ОДА (ОВА) та функціонує як регіональний виконавчий орган влади, підпорядкований Голові обласної державної адміністрації. Такий статус визначає його ключову роль у впровадженні управлінських рішень у туристично-рекреаційній сфері відповідно до загальнодержавних і регіональних пріоритетів розвитку [8].

У межах своєї компетенції Управління туризму та курортів забезпечує реалізацію державної та регіональної політики у сфері туризму і курортів, координує діяльність інших суб'єктів управління в регіоні, а також здійснює системну взаємодію з органами місцевого самоврядування та суб'єктами туристичного бізнесу. Така функціональна роль відповідає загальним повноваженням регіональних виконавчих органів влади в Україні щодо регулювання та розвитку туристичного сектору (рис. 3).

Основним напрямом діяльності цього структурного підрозділу є розроблення та реалізація регіональної туристичної політики. Зокрема, Управління туризму та курортів бере участь у формуванні стратегій розвитку туризму в області, здійснює адаптацію національних стратегічних документів до регіональних умов та долучається до підготовки й реалізації регіональних програм розвитку туризму і ку-



Рис. 3. Напрями діяльності Управління туризму та курортів Закарпатської ОДА (ОВА).
Джерело: сформовано на основі [8].

ортів. Це дозволяє забезпечити узгодженість регіональних управлінських рішень із загальнодержавною туристичною політикою.

Важливим функціональним напрямом діяльності цього управління є координація розвитку туристичних дестинацій і курортних територій. У цьому контексті воно сприяє розбудові туристичних кластерів, підтримує розвиток туристичних дестинацій, налагоджує співпрацю з територіальними громадами щодо формування локальних туристичних продуктів, а також забезпечує методичний супровід розвитку курортних територій області. Така діяльність спрямована на підвищення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону.

Значне місце у діяльності Управління туризму та курортів посідає інформаційна, промоційна та маркетингова робота. Вона охоплює створення та поширення промоційних матеріалів, інформаційну підтримку туристичних подій і кампаній, а також формування й підтримку позитивного іміджу Закарпаття як туристичного регіону на внутрішньому та зовнішньому ринках. Реалізація цього напряму сприяє зростанню туристичної привабливості області та активізації туристичних потоків.

Окремим завданням цього підрозділу є підвищення інституційної спроможності місцевих громад і туристичного бізнесу. З цією метою організовуються навчальні заходи, семінари, робочі зустрічі та платформи для обміну досвідом у сфері туризму. Крім того, надається методична підтримка територіальним громадам у розробці локальних стратегій розвитку туризму та взаємодія з бізнес-асоціаціями і суб'єктами готельно-ресторанного сектору.

Аналітична та моніторингова діяльність також є важливою складовою функцій Управління туризму та курортів. Вона включає збір і аналіз інформації щодо туристичних потоків, моніторинг надходжень

туристичного збору, оцінювання ефективності промоційних заходів та аналіз результатів реалізації регіональних програм розвитку туризму і курортів. Отримані аналітичні дані використовуються для обґрунтування управлінських рішень та коригування стратегічних напрямів розвитку галузі.

Крім того, Управління туризму та курортів активно взаємодіє з міжрегіональними та міжнародними партнерами. Це проявляється в участі у міжнародних туристичних виставках і форумах, презентації туристичного потенціалу Закарпатської області на зовнішніх ринках, а також у реалізації транскордонних проєктів у межах Карпатського регіону та програм Європейського Союзу.

У процесі реалізації своїх повноважень цей підрозділ співпрацює з органами місцевої влади, територіальними громадами, підприємцями туристичної сфери, бізнес-асоціаціями, засобами масової інформації, аналітичними центрами, органами статистики, а також з профільними міністерствами та державними агенціями.

У таблиці 6 відображено комплексний характер функцій Управління туризму та курортів Закарпатської ОДА (ОВА) як ключового регіонального суб'єкта управління туристично-рекреаційною сферою.

Таблиця 6

Основні функції Управління туризму та курортів Закарпатської ОДА (ОВА)

Функціональний напрям	Зміст функцій
Розроблення та реалізація регіональної туристичної політики	Участь у формуванні стратегій розвитку туризму в області; адаптація національних стратегій до регіональних умов; підготовка та реалізація регіональних програм розвитку туризму і курортів.
Координація розвитку туристичних дестинацій і курортів	Підтримка розбудови туристичних кластерів і дестинацій; співпраця з територіальними громадами щодо формування локальних туристичних продуктів; методичний супровід курортних територій.
Інформаційна, промоційна та маркетингова діяльність	Створення і поширення промоційних матеріалів; інформаційна підтримка туристичних подій та кампаній; формування та підтримка бренду Закарпаття як туристичного регіону.
Підвищення спроможності громад і бізнесу	Організація семінарів, робочих зустрічей та обміну досвідом; методична підтримка громад у розробці локальних стратегій розвитку туризму; взаємодія з бізнес-асоціаціями та готельно-ресторанним сектором.
Аналітика та моніторинг туристичної діяльності	Збір і аналіз даних про туристичні потоки; моніторинг надходжень туристичного збору та ефективності промоційних заходів; оцінювання результатів реалізації регіональних програм.

Продовження таблиці 6

Міжрегіональна та міжнародна співпраця	Участь у міжнародних туристичних виставках і форумах; презентація туристичного потенціалу Закарпаття на зовнішніх ринках; реалізація транскордонних проєктів.
Інституційна взаємодія	Співпраця з органами місцевої влади, бізнес-асоціаціями та підприємцями сфери туризму; взаємодія із засобами масової інформації, промоційними платформами, органами статистики, аналітичними центрами, профільними міністерствами та агенціями.

Джерело: сформовано на основі [8].

Управління туризму та курортів Закарпатської ОДА (ОВА) виступає ключовим регіональним виконавчим органом влади у сфері туризму і рекреації, який забезпечує реалізацію державної та регіональної туристичної політики, координує розвиток туристичних дестинацій і курортів, здійснює маркетингову та промоційну діяльність, підтримує територіальні громади і бізнес, а також формує аналітичне підґрунтя для ефективного управління туристично-рекреаційним розвитком області.

На відміну від Управління туризму та курортів Закарпатської обласної державної адміністрації, яке функціонує як спеціалізований інституційний підрозділ, районні державні адміністрації Закарпатської області не мають у своїй організаційній структурі окремих підрозділів, діяльність яких була б безпосередньо та виключно спрямована на розвиток туризму і рекреації. Така організаційна модель є характерною для системи виконавчої влади, де галузеві управлінські функції у сфері туризму зосереджені переважно на регіональному рівні — у межах обласних державних (військових) адміністрацій.

У більшості випадків районні державні адміністрації представлені універсальними структурними підрозділами економічного розвитку, соціально-культурної сфери, інфраструктури або культури, у межах компетенції яких входять також питання туризму і рекреації. Зокрема, такі підрозділи можуть долучатися до реалізації заходів із підтримки малого і середнього підприємництва, розвитку культурних чи рекреаційних проєктів, однак не виконують функцій спеціалізованого управління туристично-рекреаційною сферою.

Водночас у процесі децентралізації суттєво зросла роль територіальних громад як ключових суб'єктів практичного управління розвитком місцевого туризму. Саме органи місцевого самоврядування на рівні громад отримали законодавчо закріплені повноваження щодо формування і реалізації місцевих програм розвитку туризму, встановлення ставок туристичного збору, а також підтримки локальних ініціатив у сфері гостинності, дозвілля та рекреації. Це створює

інституційні передумови для розвитку локального менеджменту туризму та поступового перенесення акцентів управління туристично-рекреаційною сферою з районного на рівень територіальних громад (рис. 4).



Рис. 4. Повноваження територіальних громад з розвитку місцевого туризму.
Джерело: сформовано на основі [3; 11; 18; 26].

Важливою складовою організаційного забезпечення є діяльність органів місцевого самоврядування та територіальних громад, які в умовах децентралізації отримали розширені повноваження у сфері управління туристично-рекреаційними ресурсами. Громади відповідають за планування локального розвитку туризму, управління об'єктами туристичної інфраструктури, реалізацію інвестиційних проєктів та формування місцевих туристичних продуктів. Водночас рівень ефективності виконання цих функцій суттєво відрізняється залежно від фінансової, кадрової та управлінської спроможності конкретних громад [10].

Для обґрунтування організаційного забезпечення регіонального менеджменту туризму і рекреації доцільно проаналізувати зміст ключових стратегічних і програмних документів, що визначають розвиток туристичної сфери Закарпатської області. Узагальнення їх цілей, завдань та індикаторів ефективності (KPI) дозволяє виявити рівень узгодженості між стратегічними пріоритетами та практичними заходами реалізації туристичної політики, а також сформувати аналітичне підґрунтя для оцінки ефективності управлінських рішень на регіональному та місцевому рівнях. З цією метою у таблиці 7 наведено систематизовані цілі, завдання та індикатори ключових стратегічних і програмних документів у сфері туризму Закарпатської області.

Таблиця 7

Цілі, завдання, індикатори стратегічних та програмних документів у сфері туризму Закарпатської області

Документ	Ціль	Завдання	Індикатори / KPI
Стратегія розвитку Закарпатської області до 2027 рр.	Розвиток туристичної та оздоровчої сфери.	– Розвиток та підвищення якості туристичної та оздоровчої інфраструктури, розширення спектру послуг. – Розвиток регіональної мережі туристичних дестинацій, маршрутів та об'єктів туристичних відвідувань, їх цифровізація, створення комфортних і безпечних умов для туристів. – Маркетинг туристичних послуг і курортних територій, формування локальних туристичних брендів та популяризація туристичного потенціалу області та територіальних громад, у тому числі з використанням цифрових технологій. – Підтримка створення унікальних інноваційних туристично-рекреаційних продуктів.	– кількість туристів; – обсяги туристичного збору; – кількість відвідувачів туристичних об'єктів/просторів/заходів; – обсяг інвестицій, залучених в сферу туризму та курортів; – кількість укладених партнерств, договорів, проєктів; – частка туризму у регіональному ВВП; – рівень зайнятості у сфері туризму.
Програма розвитку туризму і курортів Закарпатської області на 2024–2026 рр.	Розвиток туристичної і транспортної інфраструктури області	– розвиток туристичної та транспортної інфраструктури; – облаштування рекреаційних територій; – підтримка ТІЦ та просування інклюзивного туризму.	– Збільшення туристичних потоків; – Зростання кількості облаштованих туристичних маршрутів; – Збільшення частки інклюзивних туристичних послуг.
	Просвітницька діяльність та науково-освітнє забезпечення розвитку туризму й діяльності курортів	– проведення навчальних заходів, семінарів, тренінгів; – створення сприятливого середовища для суб'єктів туристичного бізнесу.	– Кількість проведених освітніх заходів; – Частка працівників із підвищеною кваліфікацією; – Динаміка створення нових туристичних продуктів.
	Розвиток туристичних дестинацій	– методичний супровід курортних та рекреаційних територій; – організація практичних заходів з безпеки туристів у горах.	– Кількість сертифікованих дестинацій; – Рівень безпеки туристів.
	Популяризація туристичного потенціалу Закарпаття	– виготовлення промо-матеріалів і віртуальних турів; – участь у виставках і міжнародних заходах; – SMM-просування в онлайн-мережах.	– Кількість проведених промо-кампаній; – Збільшення згадувань бренду регіону у ЗМІ; – Відвідування туристичного порталу Закарпаття.

Джерело: сформовано на основі [8].

Аналіз цілей і завдань стратегічних та програмних документів у сфері туризму Закарпатської області свідчить про їх ієрархічну узгодженість і взаємодоповнюваність. Стратегія розвитку Закарпатської області до 2027 року формує загальну рамку туристичного розвитку як складової сталого економічного зростання та підвищення якості життя населення, акцентуючи увагу на розвитку конкурентоспроможної економіки, покращенні інфраструктури та зменшенні просторових дисбалансів між гірськими і рівнинними територіями. Водночас запропоновані у Стратегії індикатори мають переважно агрегований характер і відображають загальноекономічний та соціальний ефект розвитку туризму, зокрема через показники валового регіонального продукту, частки туризму у ВРП та рівня зайнятості. Це свідчить про стратегічну орієнтацію документа на довгострокові результати, але обмежує можливості оперативного моніторингу ефективності управлінських рішень у туристичній сфері.

На відміну від стратегічного документа, Програма розвитку туризму і курортів Закарпатської області на 2024–2026 роки має чітко виражений прикладний характер і деталізує завдання у вигляді конкретних напрямів діяльності та вимірюваних індикаторів. Програмні цілі зосереджені на підвищенні туристичної привабливості регіону, розвитку інфраструктури, професіоналізації туристичного сектору, безпеці туристів та активній промоції туристичного потенціалу області. Запропоновані KPI орієнтовані на оцінку результативності конкретних управлінських заходів, зокрема через динаміку туристичних потоків, кількість туристичних маршрутів, сертифікованих дестинацій, освітніх заходів та ефективність маркетингових кампаній. Таким чином, Програма виступає операційним інструментом реалізації положень Стратегії та створює практичне підґрунтя для оцінки ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації в Закарпатській області.

Значний вплив на функціонування системи менеджменту туризму і рекреації в області здійснюють інститути приватного сектору та громадянського суспільства. Суб'єкти туристичного бізнесу, професійні об'єднання, туристичні асоціації та громадські організації беруть участь у формуванні туристичних продуктів, розвитку інфраструктури, просуванні регіону на внутрішньому та міжнародному ринках. Співпраця між органами влади та приватним сектором реалізується через механізми публічно-приватного партнерства, кластерні ініціативи та спільні маркетингові проєкти.

Організаційне забезпечення менеджменту туризму і рекреації в Закарпатській області також включає систему стратегічного планування та програмно-цільового управління. Реалізація регіональних і місцевих програм розвитку туризму дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності, сконцентрувати ресурси та забезпечити узгодженість дій різних суб'єктів управління. Водночас на практиці ефективність програмного підходу часто обмежується недостатнім рівнем

моніторингу, оцінки результативності та коригування управлінських рішень.

Серед основних проблем інституційного та організаційного забезпечення менеджменту туризму і рекреації в області слід виокремити фрагментарність управлінських рішень, дублювання функцій між різними рівнями влади, недостатню координацію між суб'єктами управління, а також обмежений кадровий потенціал у сфері туристичного менеджменту. Наявні інституційні дисбаланси знижують ефективність реалізації стратегічних ініціатив і стримують розвиток туристично-рекреаційної сфери.

У таблиці 8 відображено багаторівневу структуру інституційного та організаційного забезпечення менеджменту туризму і рекреації на регіональному рівні.

Таблиця 8

Інституційне та організаційне забезпечення менеджменту туризму і рекреації в регіоні

Рівень / суб'єкт	Основні функції у сфері туризму і рекреації	Інструменти впливу
Центральні органи державної влади	Формування державної політики та нормативно-правового регулювання	Закони, державні програми, стандарти
Обласна державна адміністрація	Реалізація державної політики, координація діяльності суб'єктів	Регіональні програми, стратегічне планування
Обласна рада	Затвердження стратегій і програм розвитку	Рішення сесій, бюджетні інструменти
Районна державна адміністрація	Реалізація державної політики, координація діяльності суб'єктів	Районні програми, планування
Районна рада	Затвердження програм розвитку	Рішення сесій, бюджетні інструменти
Органи місцевого самоврядування (територіальні громади)	Управління туристичними ресурсами, реалізація проєктів	Місцеві програми, інвестиційні проєкти
Суб'єкти туристичного бізнесу	Надання туристичних послуг, формування туристичних продуктів	Інвестиції, маркетинг, сервісні інновації
Громадські та професійні організації	Представництво інтересів, популяризація регіону	Кластерні ініціативи, промоційні заходи
Публічно-приватні партнерства	Реалізація спільних проєктів розвитку	Договори ППП, спільне фінансування

Джерело: сформовано на основі [5; 14; 18; 20; 23].

Інституційне та організаційне забезпечення менеджменту туризму і рекреації в регіоні є багаторівневою системою, що об'єднує органи державної влади, місцевого самоврядування, територіальні громади, бізнес та громадські організації. Підвищення ефективності цієї системи потребує чіткого розмежування повноважень, посилення міжсекторальної взаємодії, розвитку управлінських компетенцій та вдосконалення механізмів стратегічного і програмного управління туристично-рекреаційним розвитком регіону.

Оцінка ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації Закарпатської області є важливим етапом аналізу функціонування туристично-рекреаційної сфери, оскільки дозволяє визначити результативність управлінських рішень, рівень реалізації стратегічних пріоритетів та рівень використання наявного потенціалу регіону. В умовах децентралізації така оцінка набуває особливої актуальності, адже значна частина повноважень і відповідальності за розвиток туризму передана на регіональний і місцевий рівні.

Ефективність регіонального менеджменту туризму і рекреації в Закарпатській області доцільно розглядати з позицій комплексного підходу, який охоплює економічні, соціальні, інституційні та екологічні результати управління. З економічної точки зору оцінка ефективності передбачає аналіз динаміки туристичних потоків, обсягів наданих туристичних і рекреаційних послуг, рівня доходів суб'єктів туристичної діяльності, а також надходжень до місцевих бюджетів. Загалом туристично-рекреаційна сфера області демонструє здатність формувати додаткові фінансові ресурси для регіонального розвитку, однак її потенціал використовується нерівномірно, з концентрацією економічних результатів у найбільш популярних туристичних локаціях [9].

Соціальна ефективність регіонального менеджменту туризму і рекреації проявляється через вплив галузі на рівень зайнятості, розвиток малого і середнього підприємництва, підвищення якості життя населення та активізацію територіальних громад. Туризм і рекреація в Закарпатській області виступають важливим джерелом робочих місць, особливо у сільських та гірських громадах, де альтернативні види економічної діяльності є обмеженими. Водночас залучення місцевого населення до туристичної діяльності значною мірою залежить від рівня організаційної підтримки з боку органів влади та наявності локальних програм розвитку туризму.

Інституційна ефективність регіонального менеджменту характеризується рівнем узгодженості дій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськими організаціями. У Закарпатській області сформовано інституційні умови для управління туристично-рекреаційною сферою, зокрема наявні регіональні програми розвитку туризму та відповідні структурні підрозділи органів влади. Разом із тим ефективність інституційної взаємодії залишається обмеженою через фрагментарність управлінських рішень, недостатній рівень координації між громадами та відсутність

єдиного інформаційно-аналітичного простору управління туризмом і рекреацією.

Значну роль у процесі оцінки ефективності регіонального менеджменту відіграє екологічний аспект, особливо з огляду на високий рекреаційний потенціал Закарпатської області. Зростання туристичних потоків у окремих природних зонах супроводжується підвищеним антропогенним навантаженням, що потребує посилення управлінських механізмів екологічного контролю та впровадження принципів сталого розвитку. Недостатня інтеграція екологічних критеріїв у систему оцінки ефективності менеджменту може негативно впливати на довгострокову привабливість туристичних територій (рис. 5).



Рис. 5. Алгоритм оцінки ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації в регіоні.
Джерело: сформовано на основі [1; 4; 11; 22].

Регіональний менеджмент туризму і рекреації Закарпатської області загалом забезпечує базові умови для розвитку туристично-рекреаційної сфери та реалізації її економічного і соціального потенціалу. Водночас рівень його ефективності стримується низкою чинників, серед яких нерівномірність просторового розвитку, обмежена інституційна координація, недостатній рівень стратегічного моніторингу та оцінювання результативності управлінських рішень.

Оцінка ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації в Закарпатській області свідчить про наявність як позитивних результатів, так і системних проблем, що потребують комплексного вирішення. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення управлінських механізмів, запровадження інтегрованих систем оцінювання та посилення ролі стратегічного планування в розвитку туристично-рекреаційної сфери регіону.

Формування та реалізація стратегічних пріоритетів розвитку регіонального менеджменту туризму і рекреації Закарпатської області є ключовою умовою підвищення ефективності використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону в умовах децентралізації. З огляду на багатокомпонентний характер туристично-рекреаційної сфери, стратегічні пріоритети мають базуватися на принципах системності, сталого розвитку, просторової збалансованості та партнерської взаємодії між суб'єктами управління (рис. 6).



Рис. 6. Стратегічні пріоритети розвитку регіонального менеджменту туризму і рекреації.
Джерело: сформовано на основі [6; 10; 12; 19; 21].

Одним із базових стратегічних пріоритетів є інтеграція туризму і рекреації у систему регіонального стратегічного планування. Це передбачає узгодження стратегій розвитку туризму з регіональними та місцевими стратегіями соціально-економічного розвитку, а також з планами розвитку територіальних громад. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність управлінських рішень, уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність використання фінансових та ресурсних можливостей регіону [5].

Важливим стратегічним пріоритетом є підвищення інституційної спроможності органів регіонального та місцевого управління у сфері туризму і рекреації. Це включає розвиток професійних компетенцій управлінських кадрів, удосконалення організаційних структур, запровадження сучасних методів стратегічного управління та системи моніторингу ефективності управлінських рішень. Посилення інституційної спроможності сприятиме формуванню стабільної

та прогнозованої управлінської політики у туристично-рекреаційній сфері.

Наступним пріоритетом є просторова диверсифікація туристично-рекреаційного розвитку області. В умовах децентралізації важливо зменшити концентрацію туристичної активності в окремих локаціях шляхом розвитку нових туристичних дестинацій на рівні територіальних громад. Це дозволить більш рівномірно використовувати туристично-рекреаційний потенціал області, активізувати економічний розвиток периферійних територій та зменшити антропогенне навантаження на найбільш популярні рекреаційні зони.

Особливу увагу слід приділити розвитку кластерного підходу та міжмуніципального співробітництва у сфері туризму і рекреації. Формування туристичних кластерів, об'єднання зусиль громад, бізнесу та громадських організацій створює умови для синергії ресурсів, підвищення якості туристичних продуктів та ефективнішого просування регіону на туристичних ринках. У цьому контексті стратегічним пріоритетом є підтримка публічно-приватних партнерств і спільних проєктів розвитку туристичної інфраструктури [10; 11].

В умовах сучасних викликів важливим стратегічним пріоритетом є орієнтація регіонального менеджменту туризму і рекреації на принципи сталого розвитку. Це передбачає інтеграцію екологічних критеріїв у процеси стратегічного планування, запровадження механізмів екологічного моніторингу та контролю туристичних потоків, а також розвиток екологічно відповідальних видів туризму. Такий підхід сприятиме збереженню природних ресурсів Закарпатської області та підвищенню її довгострокової туристичної привабливості.

Стратегічні пріоритети розвитку регіонального менеджменту туризму і рекреації Закарпатської області мають бути спрямовані на комплексну модернізацію управлінської системи, посилення ролі територіальних громад, просторову збалансованість розвитку та дотримання принципів сталого розвитку. Реалізація визначених пріоритетів створить передумови для підвищення ефективності регіонального менеджменту та формування конкурентоспроможного туристично-рекреаційного комплексу регіону в умовах децентралізації.

Підвищення ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації в умовах децентралізації потребує впровадження комплексу інституційних та організаційних механізмів, спрямованих на удосконалення системи управління, посилення координації між суб'єктами та підвищення результативності реалізації стратегічних пріоритетів розвитку туристично-рекреаційної сфери. Такі механізми мають забезпечувати узгодженість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів і адаптивність управління до змін зовнішнього середовища [26].

Ключовим інституційним механізмом є чітке розмежування повноважень і відповідальності між рівнями управління у сфері туризму

і рекреації. Визначення функціональних ролей регіональних органів влади, органів місцевого самоврядування та територіальних громад дозволяє уникнути дублювання управлінських функцій, зменшити адміністративні бар'єри та підвищити прозорість процесу прийняття рішень. Важливим є також нормативне закріплення механізмів міжрівневої взаємодії, що сприятиме формуванню цілісної системи регіонального менеджменту.

Суттєвого значення набуває розвиток інституційної координації та партнерської взаємодії між суб'єктами туристично-рекреаційної діяльності. Запровадження координаційних рад, робочих груп, галузевих платформ та консультативних органів за участю представників влади, бізнесу і громадськості сприяє узгодженню стратегічних цілей, обміну інформацією та спільному вирішенню проблем розвитку туризму і рекреації. Така взаємодія створює передумови для підвищення довіри між учасниками управлінського процесу та формування довгострокових партнерств [18].

Важливим організаційним механізмом підвищення ефективності менеджменту є удосконалення системи стратегічного та програмно-цільового управління туристично-рекреаційним розвитком. Це передбачає розробку чітко структурованих регіональних і місцевих програм розвитку туризму з визначенням конкретних цілей, завдань, показників результативності та джерел фінансування. Запровадження системи моніторингу та оцінки виконання програм дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати їх ефективність.

Окремої уваги потребує розвиток кадрового потенціалу та професійних компетенцій у сфері регіонального менеджменту туризму і рекреації. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів, впровадження сучасних методів управління, стратегічного планування та проєктного менеджменту сприятиме зростанню управлінської спроможності органів влади і територіальних громад. Інституційна підтримка освітніх і тренінгових програм є необхідною умовою формування ефективної системи менеджменту.

Значний потенціал для підвищення ефективності регіонального менеджменту має запровадження цифрових та інформаційно-аналітичних інструментів управління. Створення єдиного інформаційного простору у сфері туризму і рекреації, використання цифрових платформ для збору та аналізу даних, а також застосування інструментів електронного урядування сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів і якості прийняття рішень [3].

У таблиці 9 запропоновано інституційні та організаційні механізми підвищення ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації, що можуть застосовуватися як у комплексі, так і вибірково, залежно від рівня управлінської спроможності регіону та територіальних громад.

Таблиця 9

Інституційні та організаційні механізми підвищення ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації

Механізм	Зміст механізму	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Розмежування повноважень	Чітке визначення ролей і відповідальності суб'єктів управління	Нормативні акти, регламенти, угоди про співпрацю	Зменшення дублювання функцій, підвищення прозорості
Інституційна координація	Узгодження дій органів влади, бізнесу та громадськості	Координаційні ради, робочі групи, платформи взаємодії	Підвищення узгодженості управлінських рішень
Програмно-цільове управління	Реалізація стратегій і програм розвитку туризму	Регіональні та місцеві програми, KPI, моніторинг	Підвищення результативності програм
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення управлінських компетенцій	Навчання, тренінги, сертифікація кадрів	Посилення інституційної спроможності
Цифровізація управління	Використання ІКТ та аналітичних систем	Цифрові платформи, GIS, е-урядування	Підвищення якості управлінських рішень
Партнерські механізми	Залучення бізнесу та інвесторів до розвитку туризму	Публічно-приватне партнерство, кластери	Синергія ресурсів та інвестицій

Джерело: сформовано на основі [6; 10; 14; 22].

Інституційні та організаційні механізми підвищення ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації мають комплексний характер і передбачають поєднання нормативних, організаційних, кадрових та інформаційних інструментів. Їх реалізація сприятиме формуванню ефективної, адаптивної та орієнтованої на результат системи управління туристично-рекреаційним розвитком регіону в умовах децентралізації.

У сучасних умовах цифрової трансформації інноваційні та цифрові інструменти відіграють ключову роль у підвищенні ефективності регіонального менеджменту туризму і рекреації, забезпечуючи прозорість управлінських процесів, підвищення якості прийняття рішень та конкурентоспроможності туристично-рекреаційних дестинацій. Для регіонів із високим туристично-рекреаційним потенціалом, зокрема Закарпатської області, впровадження сучасних цифрових рішень є необхідною умовою адаптації системи управління до вимог децентралізації та європейських стандартів розвитку туризму.

Одним із пріоритетних цифрових інструментів є інформаційно-аналітичні системи управління туризмом і рекреацією, які забезпечують збір, обробку та аналіз статистичних даних щодо туристичних потоків, використання інфраструктури, фінансових показників і

екологічного навантаження. Використання таких систем дозволяє органам регіонального управління здійснювати моніторинг динаміки розвитку туристично-рекреаційної сфери, прогнозувати тенденції та обґрунтовувати управлінські рішення на основі даних [26].

Важливу роль у регіональному менеджменті відіграють геоінформаційні системи (GIS), які дають змогу візуалізувати просторове розміщення туристичних ресурсів, інфраструктурних об'єктів та рекреаційних територій. Застосування GIS-технологій сприяє оптимізації просторового планування, управлінню туристичними потоками та зниженню антропогенного навантаження на найбільш уразливі природні зони. Для Закарпатської області це особливо актуально з огляду на складний гірський рельєф і високу концентрацію природних рекреаційних ресурсів.

Суттєвий потенціал мають цифрові платформи та електронні сервіси, спрямовані на підтримку взаємодії між органами влади, бізнесом і туристами. Онлайн-платформи для просування туристичних продуктів регіону, електронні сервіси бронювання, цифрові туристичні портали та мобільні застосунки сприяють підвищенню доступності інформації, формуванню позитивного іміджу регіону та залученню нових туристичних потоків. Такі інструменти також створюють умови для розвитку малого і середнього бізнесу у сфері туризму і рекреації.

Інноваційним напрямом удосконалення регіонального менеджменту є використання технологій «smart tourism», які поєднують цифрові рішення з елементами сталого розвитку. До них належать системи управління туристичними потоками, сенсорні технології для моніторингу навантаження на рекреаційні території, використання великих даних (Big Data) та аналітики для прогнозування попиту. Запровадження smart-інструментів дозволяє підвищити адаптивність управління та забезпечити баланс між економічними вигодами і збереженням природного середовища.

Разом із тим ефективне впровадження інноваційних та цифрових інструментів потребує відповідного інституційного та кадрового забезпечення. Важливими умовами є розвиток цифрових компетенцій управлінських кадрів, інтеграція цифрових рішень у систему стратегічного планування, а також забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів. Без системного підходу до цифрової трансформації впровадження окремих інноваційних рішень може мати фрагментарний характер і не забезпечити очікуваного ефекту (рис. 7).

Інноваційні та цифрові інструменти регіонального менеджменту туризму і рекреації виступають важливим чинником підвищення ефективності управління туристично-рекреаційним розвитком Закарпатської області. Їх комплексне впровадження сприятиме формуванню сучасної, адаптивної та орієнтованої на сталий розвиток системи регіонального менеджменту, що відповідатиме викликам децентралізації та потребам регіонального розвитку.



Рис. 7. Інноваційні та цифрові інструменти регіонального менеджменту туризму і рекреації.
Джерело: сформовано на основі [4; 7; 12; 17].

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що удосконалення регіонального менеджменту туризму і рекреації в умовах децентралізації потребує комплексного та системного підходу, який ґрунтується на поєднанні стратегічного планування, інституційних і організаційних трансформацій, а також активного впровадження інноваційних і цифрових інструментів управління. Важливим є узгодження дій органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів туристичного бізнесу та громадських і партнерських організацій з урахуванням специфіки територіальних громад, їх ресурсного потенціалу та соціально-економічних пріоритетів розвитку.

Особливого значення в сучасних умовах набуває посилення ролі територіальних громад у формуванні та реалізації туристично-рекреаційної політики, що передбачає розширення управлінських повноважень, фінансової автономії та відповідальності за ефективне використання природно-рекреаційних і культурно-історичних ресурсів регіону. Водночас впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем, цифрових платформ, GIS-технологій та інструментів моніторингу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, прозорість процесів та якість стратегічного прогнозування розвитку туристично-рекреаційної сфери.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення регіонального менеджменту сприятиме формуванню ефективної, гнучкої та адаптивної системи управління туризмом і рекреацією, орієнтованої

на принципи сталого розвитку, збереження природної та культурної спадщини, підвищення конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку регіону в цілому.

Список використаних джерел

1. Барна М., Топорницька М., Осінська О. Інноваційний менеджмент у системі брендування туристично-рекреаційних територій. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2025. №9(1). https://doi.org/10.51599/is.2025.09.01.04
2. Бондаренко Л. А. Дослідження програм розвитку туризму в регіонах України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 5–10.
3. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Крупенна І. А. Інструменти підвищення привабливості туристично-рекреаційного комплексу регіону. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_2_18
4. Гетьманенко А., Яворська В. Просторово-географічні чинники формування рекреаційно-туристичного потенціалу регіону. *Науковий вісник Чернівецького університету*. Серія Географія. 2025. № 854. С. 28-37.
5. Горюнова К. А. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109
6. Гуменюк В. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери: *монографія*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 372 с.
7. Гуцал Л., Шоробура І. Формування туристичної привабливості територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47
8. Закарпатська обласна рада: *офіційний сайт*. URL: http://zakarpat-rada.gov.ua
9. Ільїн Л. Регіональний розвиток туризму: програмно-цільовий аспект. Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів: *матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* / за ред. Ю. М. Барського та В. Й. Лажніка, м. Луцьк, 15–16 травня 2025 р. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2025. С. 144-147.
10. Козійчук О., Кіт М. Регіональний вектор як імператив сталого розвитку туристично-рекреаційного кластеру. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 177–185.
11. Кривень О. В., Назаркевич І. Б. Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент реалізації державної політики у рекреаційній сфері. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. №4. Т. 29. С. 57–61.
12. Крупа О. Стратегія розвитку подієвого туризму на регіональному рівні: статистичний аналіз та інноваційні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-157
13. Литвинчук О. В. Особливості розвитку системи публічного управління у сфері туризму в умовах воєнного стану. Туристично-рекреаційна сфера: виклики сучасності: *збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 22 квітня 2025 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 8-10.
14. Матахнюк К. С., Безхлібна А. П. Управління рекреаційним потенціалом регіонів. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: *матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Запоріжжя, 11-12 листопада 2025р.: колек-

тив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 212-215.
15. Мельник Л. Теоретичні засади державного регулювання курортно-рекреаційної сфери. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1855
16. Писаревський І. М., Мелешко К. К. Туристично-рекреаційний потенціал як елемент конкурентоспроможності територій. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 148–154.
17. Примак Т. Ю., Павленко М. Л. Сутнісний підхід до формування іміджу туристичної дестинації. Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.70
18. Римар С. Т., Никига О. В. Комплексний підхід до формування позитивного іміджу туристичної дестинації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-30
19. Роїк О. Р., Малоїд А. А. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу громад в умовах сучасних викликів. Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів: *матеріали ІІІ Міжнародного науково-практичного форуму*, 23–24 квітня 2025 року, Україна, Львів: «Камула», 2025. С. 101-106.
20. Самодай В. П., Левковська Ж. В. Характерні особливості туристичного потенціалу України. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-30
21. Славік Р., Фекета І. Формування територіальних рекреаційних систем Закарпатської області в контексті реалізації адміністративної реформи. *Науковий вісник Чернівецького університету*. Серія Географія. 2025. № 854. С. 187-195.
22. Слатвінська Л. А. Управління організацією рекреаційних послуг в Україні. Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти: *матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Умань, 21 трав. 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін.-т екон. та бізнес-освіти та [ін.]; [голов. ред. М. А. Слатвінський; редкол. Т. А. Ящук, С. М. Подзігун]. Умань: Візаві, 2025. С. 324-326.
23. Сокол Т. Г., Фастовець О. А. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. №1(78). С. 132–144.
24. Управління туризму та курортів Закарпатської ОВА. URL: http://zaktour.gov.ua
25. Цвілий С., Каптюх Т., Матвієнко Я. Модель формування іміджу туристичної території в контексті управління вітчизняним регіоном. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 113-119.
26. Чаркіна Т. Ю., Зайцева В. М., Пікуліна О. В., Реукова А. О. Сучасні тренди розвитку та нові напрямки туристичної індустрії. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 49–56.
27. Юхновська Ю. О. Методичні підходи до оцінювання туристичного потенціалу України та регіонів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. № 54. Т. 30(69). С. 54-59.

1.3. РОЛЬ ТУРИЗМУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГІРСЬКИХ РЕГІОНІВ КАРПАТ

■ **Наталія П'ятка**
кандидат економічних наук, доцент,
Мукачівський державний університет
(м. Мукачево, Україна)

Вступ. Сучасний розвиток гірських територій вимагає комплексного підходу до поєднання економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної стабільності. Особливо актуальним це є для Карпатського регіону України, де туризм виступає одним із ключових факторів регіонального розвитку. Формування ефективної туристичної інфраструктури сприяє активізації підприємницької діяльності, зростанню зайнятості населення та покращенню якості життя місцевих громад [2; 15; 20].

Нормативно-правове забезпечення розвитку гірських територій формується на основі документів, прийнятих Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України, що визначають особливості функціонування гірських населених пунктів і стратегічні напрями регіонального розвитку [4; 16; 25]. Важливим чинником сталого розвитку регіону є інтеграція туристичної діяльності в систему просторового планування, що дозволяє оптимально використовувати природно-ресурсний потенціал територій [3; 17].

Аналіз наукових публікацій. Проблематика розвитку туристичної діяльності у гірських регіонах широко представлена в працях українських науковців. Теоретичні основи функціонування туристичного ринку та його просторової організації досліджені у роботах [15; 19]. Особливості формування туристичної інфраструктури та її роль у регіональному розвитку розглянуті у працях [2; 11]. Екологічні аспекти туристичної діяльності в Карпатському регіоні висвітлено в дослідженнях [8; 9]. Питання сталого розвитку гірських територій і просторового планування детально проаналізовано у роботах [3; 5]. Дослідження впливу туризму на соціально-економічні процеси в Україні та в умовах кризових явищ представлено у працях [14; 24; 28].

У сучасних економічних дослідженнях туристичної сфери дедалі ширше застосовується концепція мультиплікативного ефекту як теоретико-методологічна основа оцінювання її впливу на соціально-економічний розвиток територій. У межах цього підходу сформовано практичний інструмент кількісного вимірювання непрямого впливу туризму — туристичний мультиплікатор, який інтерпретується як коефіцієнт, що відображає опосередкований вплив туристичної діяльності на економічні та соціальні процеси на регіональному й загальнодержавному рівнях [15; 19; 20; 28].

Специфіка туристичної галузі зумовлює особливо виразний прояв мультиплікативного ефекту, що пояснюється її міжгалузевим характером та феноменом «невидимого експорту», за якого споживання товарів і послуг іноземними відвідувачами відбувається без фізичного переміщення продукції за межі країни. У результаті туристичні витрати генерують додаткові доходи в суміжних секторах економіки, активізуючи вторинні й третинні економічні зв'язки [19; 24; 28]. Непрямий вплив туризму визначається не лише обсягами витрат туристів у місцях перебування, а й рівнем схильності домогосподарств та суб'єктів господарювання до заощаджень. Зростання частки накопичень у структурі доходів обмежує масштаби повторного обігу коштів у регіональній економіці та, відповідно, послаблює мультиплікативний ефект. У межах окремої території туристичний мультиплікатор доцільно розглядати як показник приросту сукупних доходів, зумовленого туристичними витратами [11; 19].

Підвищення ефективності мультиплікативного впливу туризму можливе за наявності комплексу взаємопов'язаних передумов, серед яких ключове значення мають розвиток туристичної індустрії та інфраструктури, використання екологічно безпечних і привабливих природних та культурних ресурсів, макроекономічна стабільність, сформований споживчий ринок, а також цілеспрямоване формування позитивного туристичного іміджу території [2; 5; 17; 20]. Важливу роль відіграє розширення виробництва імпортозамінних товарів і послуг, що зменшує відтік фінансових ресурсів за межі регіону, а також активізація туристичних потоків як у внутрішньому, так і в міжнародному вимірах [24; 28]. Оскільки витрати туристів є базовим джерелом формування мультиплікативного ефекту, регіональна туристична політика має бути орієнтована на їх стимулювання та утримання коштів у локальній економіці [20; 27]. Додатковою умовою посилення мультиплікативного впливу виступає зниження рівня заощаджень шляхом розвитку локального ринку товарів і послуг [11; 19]. Водночас відсутність уніфікованої методики оцінювання непрямого впливу туризму суттєво ускладнює об'єктивне визначення його ролі в соціально-економічному розвитку територій [14; 24]. У зв'язку з цим у наукових колах зберігаються дискусії щодо доцільності врахування мультиплікативного ефекту, зокрема за умов формування негативного туристичного сальдо платіжного балансу, а також складністю відповідних розрахунків і відсутністю чітко визначених критеріїв у системі національних рахунків [24; 28]. Водночас твердження про «нульовий» мультиплікативний ефект за умов від'ємного туристичного сальдо не можна вважати обґрунтованим, оскільки воно стосується виключно зовнішньоекономічних операцій і не враховує вплив внутрішнього туризму [20; 28].

Більшість науковців сходяться на думці, що мультиплікативний ефект туризму за масштабами впливу перевищує аналогічні ефекти в багатьох інших секторах економіки, оскільки туристична діяльність

активізує широкий спектр суміжних галузей [19; 20; 28]. У зв'язку з цим поряд із використанням узагальнених моделей мультиплікатора доцільним є формування диференційованого методичного підходу, який дозволив би оцінювати вплив туризму на окремі елементи економічної та соціальної системи [11; 19].

До ключових складових такого впливу доцільно віднести участь туризму у формуванні валового внутрішнього продукту, вплив на експортну складову платіжного балансу, створення нових робочих місць, стимулювання регіонального розвитку, зростання доходів населення, а також підтримку та розвиток суміжних галузей, зокрема транспорту, зв'язку, сфери харчування, дозвілля й розваг [19; 20; 24; 28].

З метою повноцінного врахування непрямого впливу туризму виникає необхідність розроблення комплексної системи обліку, яка передбачала б формування концептуальних засад впливу туристичної діяльності на економіку та соціальну сферу, удосконалення методики обліку туристичних витрат, створення системи розрахунку туристичного балансу, розроблення підходів до оцінювання заощаджень і фінансових витоків, запровадження спеціалізованих форм статистичного спостереження, а також ухвалення відповідних нормативно-правових актів для інтеграції зазначених змін у систему національного обліку та звітності [11; 12; 16].

У межах статистичного підходу туристичний мультиплікатор трактується як узагальнений показник економічних вигод від розвитку туризму, що відображає його вплив на формування валового внутрішнього продукту та суміжні макроекономічні параметри [12; 28].

Спираючись на теоретичні напрацювання Джон Мейнард Кейнс, доцільно сформувати математичну модель диференційованого туристичного мультиплікатора, яка дає змогу більш детально та точно оцінити масштаби мультиплікативного ефекту туристичної діяльності [19].

У межах запропонованого підходу категорії туризму (I = 1, 2, …, m) та види підприємств (i = 1, 2, …, n) розглядаються як базові структурні елементи розрахунку. Частка витрат туристів певної категорії у загальному обсязі споживання, а також їх розподіл між підприємствами різних типів дозволяють визначити обсяг прямих і непрямих доходів, що генеруються одиницею туристичних витрат [19].

Запропонована модель базується на принципі мультиплікації туристичних витрат, відповідно до якого первинні витрати туристів спрямовуються до підприємств туристичної індустрії [19; 20].

З позицій регіонального аналізу всі витрати підприємств доцільно умовно поділяти на дві групи: ті, що залишаються в межах регіону та сприяють активізації місцевої економіки, і ті, що вилучаються з економічного обороту регіону [11; 19]. Для коректного визначення величини туристичного мультиплікатора необхідно враховувати основні напрями туристичних витрат, зокрема витрати на проживання, харчування, транспортні послуги, розважальні заходи, рекреаційні,

культурні та спортивні події, здійснення покупок, а також отримання ділових і супровідних послуг [19]. Оцінювання впливу туризму на економіку країни має ґрунтуватися на функціонуванні комплексної системи обліку [12; 28].

Найнижчі значення кількості суб'єктів господарювання у сфері ресторанних послуг та мобільного харчування були зафіксовані у 2022 році, що пов'язано з пандемічними та воєнними чинниками [14; 13].

Окрему групу учасників туристичного ринку становлять підприємства й організації, що функціонують у сегменті туристичних агентств, туроператорів та послуг із бронювання [20]. Результати аналізу свідчать, що частка закладів тимчасового розміщення в Івано-Франківській та Закарпатська область більш ніж удвічі перевищує середні показники по Україна, які коливаються в межах 0,35–0,46% [12]. Окрему роль відіграють великі туристичні центри, зокрема Київ та Львів, де концентрується значна частина туристичних операторів і агентств [12]. Важливу роль у формуванні та розвитку туристичної економіки регіонів відіграють регіональні стратегічні документи [27]. Водночас розвиток туризму в Карпатському регіоні потребує обов'язкового врахування екологічних обмежень, зумовлених вразливістю гірських екосистем та обмеженістю природних ресурсів [5; 26].

Туристична індустрія належить до найбільш прибуткових галузей світової економіки. У низці європейських країн її внесок у національні доходи є визначальним: в Іспанії туризм щороку забезпечує близько 17 млрд дол. США та формує майже 30% експорту, в Італії його частка становить близько 11%, у Данії та Австрії — по 8%. В Україні ці показники є значно нижчими, однак Карпатський регіон посідає друге місце за обсягами доходів від рекреаційної діяльності (22%), поступаючись лише Автономній Республіці Крим (42%) [1, 26]. Ось узагальнене оформлення цього блоку з урахуванням наукового стилю та можливих джерел (з твоєї попередньої нумерації 1–28):Розвиток туризму в Карпатському регіоні потребує системних стратегічних рішень і довгострокової політики, оскільки саме туристична галузь може стати базовою складовою регіональної економіки та вагомим джерелом наповнення місцевих бюджетів [5; 6; 19]. У наукових дослідженнях підкреслюється актуальність формування цілісної стратегії розвитку, зокрема в контексті інтеграції регіону до міжнародного туристичного простору [6; 19; 20]. З огляду на обмежені перспективи розвитку промисловості в гірських районах і потенційні екологічні ризики, пріоритетним напрямом соціально-економічного розвитку Карпат доцільно визначити рекреаційну та туристичну діяльність [19; 20]. Стратегічною метою має стати формування ефективної туристичної системи, здатної одночасно забезпечити підвищення добробуту місцевого населення та збереження природного середовища [1; 5; 6].

Карпатський регіон володіє значним конкурентним потенціалом, що зумовлюється наявністю унікальних природних ресурсів, зокрема понад 800 джерел мінеральних вод, різноманіттям ландшафтів, вигід-

ним географічним розташуванням у центрі Європи, відносно високим рівнем екологічної збереженості територій, а також соціальною потребою у створенні нових робочих місць для гірського населення [6; 9; 10].

Найбільш перспективними напрямами розвитку туристичної індустрії регіону є екологічний туризм на базі національних природних парків, природних і культурних пам'яток; пригодницький туризм, пов'язаний із використанням гірських ландшафтів, печер, річок та активних видів відпочинку; сільський зелений туризм, що ґрунтується на автентичному способі життя сільських громад; а також розвиток санаторно-курортних і готельних комплексів [6; 9; 10; 19]. У поєднанні з міжнародними та спеціалізованими формами відпочинку екологічний і агротуризм можуть стати основою сталого економічного зростання Карпатського регіону [19; 20; 26].

На початковому етапі стратегічного планування доцільним є проведення SWOT-аналізу ключових зацікавлених сторін туристичної індустрії, зокрема операторів готельно-ресторанного бізнесу, органів місцевого самоврядування та суб'єктів роздрібної торгівлі [1; 5; 6]. Такий підхід дає змогу систематизувати сильні й слабкі сторони кожної групи, а також ідентифікувати можливості розвитку та потенційні загрози [19; 20].

Для підприємств гірського туристичного бізнесу до основних сильних сторін належать багата природна спадщина, високий рівень біорізноманіття та активна взаємодія з місцевими громадами [6; 9]. Водночас слабкі сторони пов'язані з недостатньою кількістю місць розміщення, проблемами енергетичної інфраструктури, зокрема нестабільністю електропостачання, а також наявністю конфліктів інтересів між окремими групами стейкхолдерів [1; 6; 20].

Можливості розвитку туристичної індустрії Карпатського регіону полягають у популяризації локальної гастрономії, традиційних ремесел, культурно-мистецьких заходів, а також у раціональному використанні природоохоронних територій у межах екологічно допустимого навантаження [6; 10; 19]. Водночас до основних загроз належать ризики масового туризму та надмірної кількості подієвих заходів, що можуть призвести до деградації природного середовища, втрати культурної автентичності та зниження туристичної привабливості регіону в довгостроковій перспективі [1; 6; 19; 28].

Організація туристичної інфраструктури Карпатського туристичного району. У Карпатському туристичному районі сформувалася розгалужена система туристичної інфраструктури, основу якої становлять провідні туристично-екскурсійні центри регіону. До них належать Львів, Ужгород, Мукачево, Яремче, Коломия, Вижниця та низка інших міст, які виконують функції транспортних, культурних і сервісних вузлів туристичної діяльності. Саме ці центри забезпечують концентрацію закладів розміщення, харчування, культурно-пізнавальних об'єктів та туристичних послуг [15; 17; 20]. Просторова організація туристичних потоків у межах регіону значною мірою

Таблиця 1

SWOT-аналіз туристичної індустрії Карпатського регіону

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Значний природно-рекреаційний потенціал (гірські ландшафти, ліси, мінеральні води, біорізноманіття).	• Недостатній розвиток туристичної та транспортної інфраструктури у гірських районах.
• Високий рівень екологічної збереженості територій.	• Обмежена кількість місць розміщення належного рівня комфорту.
• Вигідне географічне положення в центрі Європи та близькість до країн ЄС.	• Нестабільне електро- та інженерне забезпечення окремих територій.
• Наявність культурної та етнографічної спадщини, автентичних традицій і ремесел.	• Недостатня координація між зацікавленими сторонами туристичної діяльності.
• Досвід співпраці туристичного бізнесу з місцевими громадами.	• Обмежені фінансові ресурси для інвестицій та модернізації.
• Високий попит на створення робочих місць серед гірського населення.	• Сезонність туристичних потоків.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розвиток екологічного, сільського зеленого, пригодницького та лікувально-оздоровчого туризму.	• Ризики масового туризму та перевищення допустимого рекреаційного навантаження.
• Популяризація місцевої гастрономії, ремесел і культурних подій.	• Деградація природних екосистем у разі неконтрольованого розвитку туризму.
• Інтеграція регіону у міжнародні туристичні маршрути.	• Втрата культурної автентичності під впливом комерціалізації.
• Реалізація регіональних стратегій розвитку туризму.	• Воєнні ризики та загальна нестабільність економічного середовища.
• Залучення інвестицій у санаторно-курортну та готельну інфраструктуру.	• Конкуренція з іншими туристичними регіонами України та Європи.
• Використання природоохоронних територій у межах принципів сталого розвитку.	• Негативні наслідки кліматичних змін для рекреаційних ресурсів.

Джерело: сформовано на основі [1; 19; 21].

визначається мережею основних транспортних маршрутів. Найбільш інтенсивне туристичне навантаження припадає на автомобільні шляхи Львів — Самбір — Дрогобич — Стрілки — Ужокський перевал — Ужгород, Львів — Стрий — Мукачево — Хуст — Коломия, а також Львів — Тернопіль — Івано-Франківськ — Коломия. Зазначені магістралі забезпечують зв'язок між туристичними центрами, курортними зонами та прикордонними територіями, сприяючи інтеграції Карпатського регіону у загальноукраїнський та міжнародний туристичний простір [3; 11; 27]. Важливим елементом сучасної туристичної

інфраструктури Карпат є розвиток сільського зеленого туризму (агротуризму), який зосереджується переважно у гірських населених пунктах та в зонах впливу лікувально-оздоровчих і гірськолижних курортів. Найбільш динамічно цей вид туризму розвивається в околицях Трускавця, Моршина, Яремчі, Буковеля, Славського, Драгобрата та інших туристично привабливих локацій. Агротуризм сприяє диверсифікації туристичних послуг, активізації місцевих громад та створенню додаткових джерел доходів для сільського населення [6; 8; 9; 28]. Разом із тим подальший розвиток туристичної інфраструктури Карпатського регіону потребує комплексного вирішення низки організаційних та інфраструктурних проблем. Серед них ключовими залишаються нерівномірність територіального розвитку туристичних об'єктів, недостатній рівень транспортної доступності окремих гірських територій, обмеженість інвестиційних ресурсів, а також потреба у впровадженні принципів сталого розвитку з метою збереження природного та культурного потенціалу регіону [5; 14; 24; 26].

Ключові проблеми розвитку туристичної інфраструктури Карпатського регіону та напрями їх вирішення. Серед основних проблем розвитку туристичної інфраструктури Карпатського регіону можна виділити територіальну диспропорційність розвитку туристичних центрів, недостатній рівень інженерно-транспортної інфраструктури у гірських районах, низьку інвестиційну активність, а також недостатню інтегрованість туристичних територій у міжнародний туристичний простір [3; 11; 18; 27]. Важливим напрямом подолання зазначених проблем є впровадження кластерних моделей розвитку туризму, активізація транскордонного співробітництва, розвиток сільського зеленого туризму та формування сучасної туристичної інфраструктури відповідно до принципів сталого розвитку [21; 26; 17; 20].

Проблема транспортного забезпечення

Напрями вирішення:

- реалізація інфраструктурних проєктів через механізми державних і регіональних програм;
- проведення інвестиційних конкурсів та тендерів;
- залучення приватних і іноземних інвестицій;
- розвиток міжрегіонального та транскордонного співробітництва.

Проблема дефіциту кваліфікованих кадрів

Напрями вирішення:

- відкриття нових освітніх програм і спеціальностей у закладах вищої та фахової передвищої освіти;
- розширення практичної підготовки студентів на базі підприємств туристичної сфери;
- організація курсів підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки;
- розвиток мовної підготовки та навичок ділової комунікації.

Проблема матеріально-технічного забезпечення
Напрями вирішення:

- модернізація та розширення інфраструктури закладів розміщення і харчування туристів;
- стимулювання інвестиційної активності, зокрема за рахунок іноземного капіталу;
- залучення власників агроосель і приватних садиб до формування туристичної пропозиції;
- підтримка малого та середнього бізнесу у сфері гостинності.

Інвестиційні засади розвитку туристичної інфраструктури Карпатського регіону. Розвиток туристичної інфраструктури Карпатського регіону неможливий без ґрунтовного аналізу інвестиційних потоків, які визначають масштаби, темпи та просторову спрямованість трансформаційних процесів у туристичній сфері. Пріоритети інвестування формуються з урахуванням здатності підприємств забезпечувати швидку окупність вкладених ресурсів і досягнення високого рівня рентабельності [11; 19; 20]. З огляду на значний рекреаційний потенціал, сприятливі природно-кліматичні умови, вигідне географічне положення та наявність базової туристичної інфраструктури, Карпатський регіон належить до найбільш перспективних територій для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій [3; 17; 27].

Ефективний розвиток туристичної інфраструктури регіону потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних завдань, серед яких ключовими є формування сучасного ринку туристичних послуг на засадах конкуренції та сегментації, а також налагодження сталих корпоративних зв'язків між туристичними підприємствами та інфраструктурними організаціями [15; 19; 21]. Важливою передумовою активізації інвестиційної діяльності є створення дієвої нормативно-правової бази, здатної забезпечити прозорі та стабільні умови функціонування суб'єктів туристичної сфери [4; 16; 25]. Особливе значення має формування сприятливого середовища для розвитку міжнародного туризму, зокрема в'їзного, що виступає джерелом валютних надходжень і стимулює зростання суміжних галузей економіки [24; 28]. У цьому контексті актуальним є розширення мережі туристичних об'єктів, модернізація існуючої інфраструктури розміщення, харчування та дозвілля, а також підтримка малого та середнього бізнесу як основи локального туристичного розвитку [2; 6; 17].

Стратегічним напрямом є активізація міжнародного партнерства та залучення позабюджетних коштів, насамперед іноземних інвестицій, для реконструкції наявних об'єктів і реалізації проєктів нового будівництва [10; 27]. Водночас підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту Карпатського регіону потребує вдосконалення системи інформаційного забезпечення, створення регіональної туристичної довідкової бази та активізації маркетингово-рекламної діяльності на внутрішньому й зовнішньому ринках [1; 19; 20]. Не менш важливим чинником є розвиток людського капіталу, що передбачає

покращення системи підготовки та перепідготовки кадрів для туристичної галузі, а також активізацію наукових досліджень, спрямованих на обґрунтування сталих моделей туристичного розвитку з урахуванням екологічних обмежень гірських територій [5; 9; 18].

Таким чином, стратегічне управління розвитком туристичної інфраструктури виступає ключовим чинником ефективного функціонування ринку туристичних послуг. Його впровадження сприятиме активізації інвестиційних та економічних процесів не лише в Карпатському регіоні, а й в Україні загалом, забезпечуючи поєднання економічної ефективності, соціальної доцільності та екологічної збалансованості [14; 17; 20].

Інституційні та управлінські механізми підтримки туризму в Карпатському регіоні. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку туризму є необхідною передумовою формування ефективної системи управління туристичною сферою в гірських регіонах [27]. Такий підхід дозволяє сконцентрувати ресурси та управлінські зусилля на ключових напрямах, забезпечуючи цілісність і узгодженість політики розвитку туризму [16; 26]. На цьому етапі особливого значення набуває розроблення прикладних стратегій реалізації визначених пріоритетів, що передбачає формування інституційних механізмів співпраці між зацікавленими сторонами, популяризацію локальних продуктів і розширення туристичних пропозицій [5; 17].

Стратегія розвитку туризму в Карпатському регіоні. Розвиток туризму в гірських районах Карпатського регіону потребує тісної взаємодії між місцевими суб'єктами господарювання [6; 21]. Йдеться насамперед про кооперацію готельно-ресторанного бізнесу, туристичних операторів, фермерських господарств і представників креативних індустрій з метою спільного планування туристичних маршрутів, координації маркетингових кампаній та створення регіональних туристичних асоціацій [15; 19]. Важливим елементом є налагодження міжсекторального діалогу між туристичною та агропродовольчою сферами, що дозволяє розширити спектр послуг для фермерів і сформувати економію масштабу через спільне просування туристичного продукту [6; 28].

Ключовим напрямом стратегії виступає популяризація місцевих продуктів — харчових, ремісничих і культурних [5; 17]. Це передбачає підвищення якості та впізнаваності регіональних товарів, формування територіального бренду, активну участь у національних і міжнародних туристичних виставках, а також використання цифрових каналів комунікації, зокрема соціальних мереж [10; 19]. Інтеграція традиційних кулінарних практик у туристичні програми, модернізація фермерських господарств і створення виробничо-маркетингових консорціумів сприяють підвищенню доданої вартості туристичних послуг [6; 17].

У центрі туристичного розвитку перебуває місцеве населення як ключовий носій людського та соціального капіталу [18; 20]. Важливими завданнями є організація навчання, стажувань і тренінгів у сфері

гостинності, залучення молоді до туристичних ініціатив, підтримка волонтерських програм і підприємницької активності [5; 14]. Окрему увагу слід приділяти формуванню екологічної свідомості, а також підвищенню рівня фахової підготовки місцевих гідів у сфері історії, культури та природної спадщини регіону [9; 26].

Туристичний розвиток у гірських районах має ґрунтуватися на принципах екологічної відповідальності [5; 9; 26]. Це включає впровадження «зелених» технологій, розвиток екотуризму, створення та підтримку природоохоронних територій, співпрацю з екологічними організаціями та стимулювання використання відновлюваних джерел енергії [3; 9]. Водночас необхідним є регулювання туристичних потоків, збереження культурної спадщини та активне залучення місцевих громад до процесу прийняття управлінських рішень [17; 27].

Інструменти реалізації стратегій розвитку туризму. Реалізація стратегічних завдань розвитку туризму в гірських територіях потребує застосування комплексу інструментів економічного, соціального, технічного та освітнього характеру. Економічні інструменти передбачають доступ до європейських фондів, використання місцевих фінансових ресурсів регіональних бізнес-груп, а також реалізацію програм підтримки малого і середнього підприємництва у туристичній сфері [3; 5; 14; 26]. Соціальні інструменти орієнтовані на активне використання цифрових технологій, зокрема просування туристичних продуктів через інтернет-платформи та соціальні медіа. Вони також охоплюють створення клієнтоорієнтованої інфраструктури з можливістю отримання зворотного зв'язку від туристів за допомогою онлайн-сервісів [4; 12; 18; 23]. Емулювання як управлінський метод полягає у вивченні та адаптації успішних прикладів туристичного розвитку в окремих районах Карпат з метою їх упровадження в інших гірських регіонах України. Такий підхід сприяє поширенню ефективних практик і підвищенню якості туристичних послуг [11; 17; 21].

Інструменти співпраці включають створення Асоціації гірського туризму, реалізацію проєктів з відновлення занедбаних туристичних об'єктів, а також розвиток партнерства з міжнародними організаціями, що спеціалізуються на підтримці туризму в гірських територіях. Технічні інструменти передбачають залучення зовнішніх експертів для вдосконалення туристичних продуктів і навчання місцевих операторів використанню сучасних технологій проєктування маршрутів та об'єктів [6; 9; 20; 28]. Освітні інструменти охоплюють проведення спеціалізованих тренінгів для гідів і туроператорів, упровадження сучасних методів управління туристичними послугами та розвиток професійних навичок у сфері місцевої туристичної інфраструктури [8; 13; 24].

Методологічні засади визначення стратегічних пріоритетів. Методологія формування стратегічних пріоритетів розвитку туризму базується на системному аналізі та послідовному підході до планування. Використання SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, що формують основу для обґрунтування

управлінських рішень. Поєднання аналітичних методів із практичними інструментами реалізації забезпечує трансформацію стратегічних пріоритетів у конкретні дії [5; 14; 21; 26]. Застосування комплексної методології, що інтегрує сучасні технології, зовнішню експертну підтримку та освітні програми для місцевих операторів, сприяє підвищенню якості туристичних послуг і конкурентоспроможності Карпатського регіону. Такий підхід не лише стимулює економічне зростання та залучення інвестицій, а й забезпечує збереження культурної та природної спадщини гірських територій у довгостроковій перспективі [9; 17; 24; 28].

Інноваційні підходи та цифрова трансформація туристичних послуг. У XXI столітті туристична галузь вийшла за межі традиційного надання послуг і трансформувалася у масштабний високотехнологічний сектор світової економіки. Сьогодні вона функціонує як інтегрована система, у якій взаємодіють міжнародні авіаперевізники, глобальні готельні бренди, мережеві туроператори та цифрові платформи бронювання [4; 12; 23; 25]. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій докорінно змінив механізми формування та просування туристичного продукту. Використання цифрових інструментів дає змогу забезпечити індивідуалізацію пропозицій, підвищити їх доступність і оперативність, а також адаптувати послуги до запитів конкретного споживача [4; 18; 23]. Цифрові рішення активно застосовуються як суб'єктами туристичного бізнесу — туроператорами, готельними підприємствами, транспортними компаніями, — так і безпосередньо туристами, які використовують онлайн-платформи для планування подорожей, бронювання послуг і отримання інформації в режимі реального часу. Таким чином, цифровізація стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності туристичної сфери та її інтеграції у глобальний економічний простір [12; 18; 23; 25].

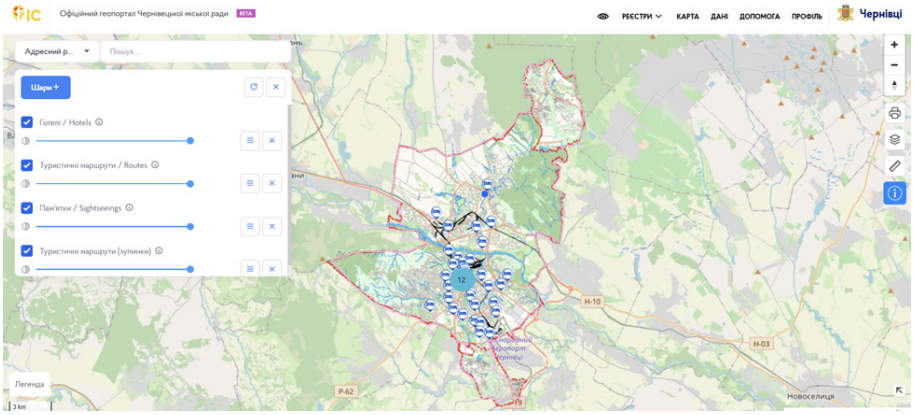


Рис. 1. Геопортал Чернівецької міської ради [12].

Технології віртуальної реальності (VR) створюють можливість здійснювати дистанційні подорожі, моделюючи ефект повного зану-

рення у туристичне середовище. Туристичні компанії пропонують інтерактивні онлайн-тури визначними пам'ятками, у межах яких користувач отримує супровід цифрового гіда та може оглядати об'єкти у форматі 360°. Зростання попиту на такі сервіси свідчить про те, що віртуальний досвід дедалі частіше розглядається як повноцінна альтернатива або доповнення до традиційних мандрівок [4; 12; 23; 25]. Доповнена реальність (AR) активно використовується для навігації у міському просторі. За допомогою мобільних пристроїв турист отримує інтерактивну інформацію про архітектурні пам'ятки, заклади харчування, транспортну інфраструктуру чи адміністративні установи. AR-додатки ідентифікують місцезнаходження користувача, прокладають маршрути та відображають довідкові матеріали щодо об'єктів, на які спрямовано камеру смартфона [4; 18; 23]. Технологія змішаної реальності (MR) розширює екскурсійні можливості, поєднуючи елементи фізичного та віртуального середовища. Зокрема, перебуваючи біля історичної споруди, турист за допомогою спеціальних окулярів може візуалізувати її первісний вигляд або реконструйовані етапи розвитку. У гастрономічному туризмі AR-рішення дозволяють оперативно знаходити заклади з відповідними характеристиками, а інтерактивне сканування меню забезпечує рекомендації щодо вибору страв. Інтеграція доповненої реальності з системами автоматизованого перекладу значно спрощує перебування за кордоном, трансформуючи незнайомі написи у зрозумілий текст у режимі реального часу [4; 12; 18; 23]. Великі міжнародні готельні мережі застосовують VR-технології для презентації номерного фонду та об'єктів інфраструктури, надаючи потенційним клієнтам можливість попереднього онлайн-огляду. Поряд із цим у туристичній сфері впроваджуються й інші інноваційні рішення. У низці європейських міст функціонують засоби розміщення з автоматизованими системами реєстрації гостей. Поширення набуває використання «розумного» багажу з інтегрованими чипами для відстеження місцезнаходження, фіксації спроб несанкціонованого відкриття та оптимізації процедур реєстрації на рейс, що реалізується провідними виробниками туристичного обладнання [12; 23; 25].

Отже, упровадження цифрових технологій — від віртуальних турів до інтелектуальних систем супроводу подорожей — трансформує туристичну індустрію, підвищуючи її інноваційність, функціональність і клієнтоорієнтованість, а також формуючи нові стандарти якості туристичних послуг [4; 12; 18; 23; 25].

У сучасних умовах туристи користуються широким спектром цифрових інструментів, які суттєво спрощують процес планування та організації подорожей. Особливого поширення набувають сервіси, засновані на технологіях штучного інтелекту, що виконують функції персоналізованого онлайн-консультанта. Такі платформи акумулюють дані з різних інформаційних джерел — пошукових систем, баз авіаперевізників, готельних агрегаторів, туристичних довідників, фото- та відеоконтенту, а також відгуків користувачів. На основі вве-

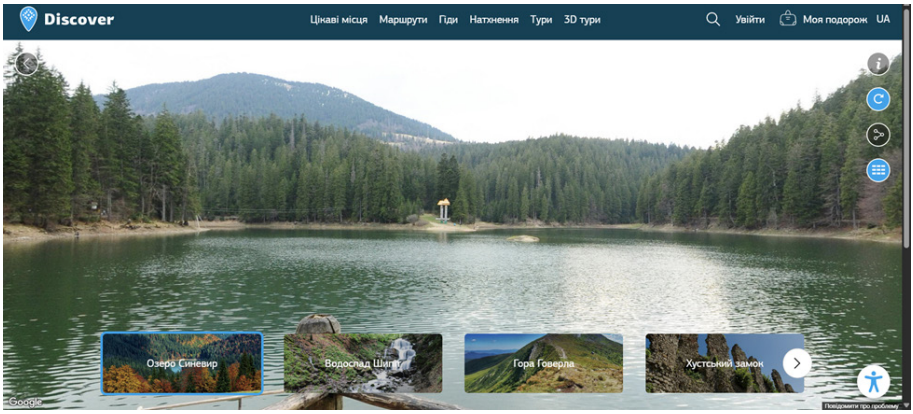


Рис. 2. 3D-тур по оз. Синевир [18].

дених параметрів — обраного напрямку, бюджету, тривалості поїздки та індивідуальних уподобань — алгоритми формують оптимізований маршрут. Нейромережеві моделі аналізують поведінкові запити користувача, співвідносять їх із доступними пропозиціями та створюють персоналізований план подорожі з урахуванням фінансових можливостей і інтересів мандрівника.

Функціонал подібних цифрових сервісів охоплює порівняння вартості авіаквитків, бронювання засобів розміщення, оплату екскурсійних програм, доступ до афіш культурних заходів і переліків розважальних закладів. Таким чином, інтеграція технологій штучного інтелекту в туристичну сферу забезпечує комплексність обслуговування, підвищує оперативність прийняття рішень і сприяє формуванню максимально адаптованого до потреб користувача туристичного продукту.

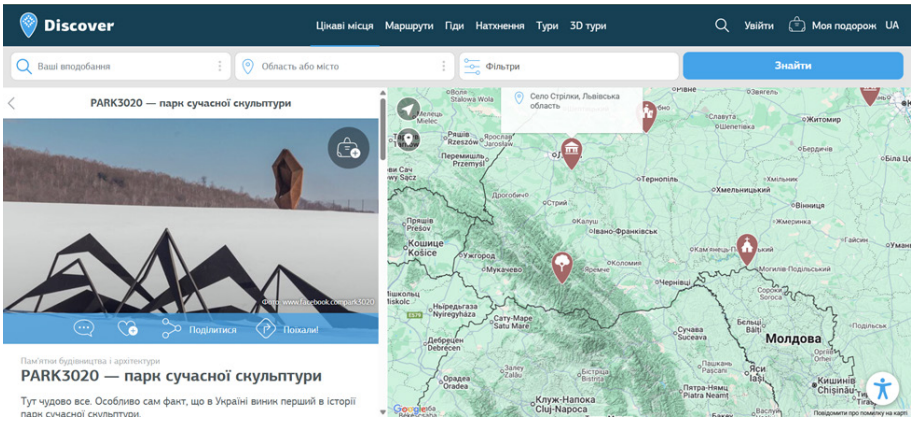


Рис. 3. Приклад використання сервісу Discover [23].

Персоналізований характер сучасних туристичних послуг безпосередньо пов’язаний із розвитком технології Інтернету речей (IoT), яка

забезпечує збір і аналіз даних про поведінку та вподобання клієнтів. Завдяки цьому стає можливим автоматичне налаштування середовища відповідно до індивідуальних потреб гостя — регулювання температурного режиму, освітлення, рівня шуму чи водопостачання. Прикладом практичного застосування є впровадження готелями систем типу Smart Lock, що дозволяють дистанційно відкривати й блокувати двері номерів, керувати доступом за допомогою мобільних додатків, розкладу або голосових команд [11; 14; 19; 28].

Такі рішення підвищують рівень безпеки та комфорту: гість отримує сповіщення про кожен випадок відкриття дверей, а адміністрація — сигнали про технічні несправності, витоки води чи газу, порушення температурного режиму зберігання продуктів. У разі несанкціонованого проникнення система може автоматично активувати служби безпеки. Таким чином, IoT сприяє оптимізації операційних процесів і мінімізації ризиків у сфері гостинності [11; 14; 19]. Вагомим елементом цифрової трансформації туризму є використання чат-ботів, що функціонують на основі алгоритмів штучного інтелекту. Вони забезпечують оперативну комунікацію з клієнтами у форматі діалогу, допомагають підібрати та забронювати тур, уточнити деталі подорожі або отримати консультацію. Для користувачів це означає швидкий доступ до інформації, тоді як для туристичних компаній — зменшення навантаження на контакт-центри та оптимізацію витрат. Деякі міжнародні готельні мережі інтегрували чат-боти у свої цифрові канали комунікації ще в середині 2010-х років, поєднуючи автоматизовані відповіді з можливістю підключення живого оператора у складних ситуаціях [14; 19; 24; 28]. Перспективним напрямом вважається застосування технології блокчейн, яка потенційно здатна підвищити прозорість і безпеку операцій у туристичній сфері. Попри обмежене впровадження, блокчейн може використовуватися для ідентифікації пасажирів, реєстрації в аеропортах, відстеження багажу та захисту персональних даних. Паралельно впроваджуються біометричні системи контролю, що значно скорочують час проходження формальностей під час авіаперевезень [18; 24; 28].

Важливе місце в цифровій екосистемі туризму займають глобальні системи бронювання та онлайн-агрегатори. На міжнародному ринку функціонують такі платформи, як Sabre, Amadeus, Worldspan і Galileo, які забезпечують інтеграцію авіаперевезень, готельних послуг і супутньої інфраструктури. Туристи активно користуються сервісами порівняння цін на авіаквитки та онлайн-бронювання засобів розміщення, а також цифровими платформами для швидкого оформлення страхових полісів та інших супровідних документів [15; 19; 24].

Отже, поєднання технологій IoT, штучного інтелекту, блокчейну та глобальних систем бронювання формує нову модель функціонування туристичної індустрії, орієнтовану на підвищення безпеки, ефективності та персоналізації обслуговування [14; 18; 19; 24; 28].

Рекомендації щодо підвищення соціально-економічного ефекту розвитку туризму. В умовах післявоєнного відновлення України туризм визначається як одна з пріоритетних галузей національної економіки, здатна забезпечити мультиплікативний вплив на соціально-економічний розвиток держави та її регіонів [1; 20; 26]. Розвиток туристичної сфери сприятиме зростанню валової доданої вартості, створенню нових робочих місць, активізації малого та середнього підприємництва, підвищенню інвестиційної привабливості територій та формуванню позитивного міжнародного іміджу України [5; 19; 26].

Ефективність функціонування туристичної галузі значною мірою залежить від узгодженості державної політики з регіональними особливостями розвитку, рівня міжсекторальної взаємодії, а також від конструктивної співпраці органів влади, бізнесу та міжнародних партнерів [6; 20; 25]. Стратегічні підходи до розвитку туризму мають ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, що передбачають:

- збереження та раціональне використання природних і культурних ресурсів [9; 12; 20];
- активне залучення місцевого населення до туристичної діяльності [10; 20];
- забезпечення довгострокової конкурентоспроможності туристичного сектору [3; 19].

Реалізація зазначених принципів потребує модернізації туристичної інфраструктури з мінімізацією негативного впливу на довкілля, розвитку мережі малих готелів та приватних садиб, впровадження енергоефективних та екологічно безпечних технологій, розширення можливостей для активних видів туризму (зокрема, гірськолижного), а також формування системної маркетингової політики просування туристичних дестинацій [2; 8; 20].

Серед ключових зовнішніх чинників розвитку туризму в гірських регіонах слід виокремити природно-кліматичні ресурси, об'єкти історико-культурної спадщини, санаторно-курортний потенціал, вигідне транспортно-географічне положення, етнокультурну самобутність, екологічну чистоту територій та значний потенціал для розвитку сільського і зеленого туризму [9; 10; 20].

Важливим програмним документом у сфері розвитку гірських територій стала Концепція Державної програми розвитку гірських територій Українських Карпат (2018 р.), яка визначила стратегічні напрями формування сучасної туристичної інфраструктури [1; 2; 8]. Документ передбачає створення єдиної інформаційної мережі туризму, розвиток екологічно орієнтованої інфраструктури, збереження культурної спадщини та підтримку місцевих традицій, а також стимулювання сільського та екологічного туризму [2; 8; 20]. Окрема увага приділяється адаптації транспортного планування до специфіки гірських умов, охороні біорізноманіття, розвитку транскордонного співробітництва та забезпеченню доступності туристичної інфраструктури для маломобільних груп населення [8; 20; 26].

Серед стратегічних пріоритетів державної політики визначено переорієнтацію на розвиток в'їзного туризму, формування відкритих інформаційних баз для потенційних інвесторів, створення стабільного соціально-економічного середовища та запровадження стимулюючих податкових механізмів [1; 20; 26]. Зокрема, зниження ставки податку на додану вартість до 7% на послуги з тимчасового розміщення стало важливим інструментом підтримки суб'єктів туристичної діяльності [1; 26].

Важливою складовою підвищення соціально-економічної ефективності туризму є впровадження кластерного підходу до організації туристичного бізнесу [6; 20; 26]. Туристичні кластери являють собою територіально локалізовані об'єднання взаємопов'язаних підприємств, постачальників, інфраструктурних і сервісних організацій, діяльність яких спрямована на формування комплексного туристичного продукту [6; 19; 20]. На відміну від класичних виробничих кластерів, вони інтегрують суб'єкти різних галузей економіки, орієнтованих на спільний ринок туристичних послуг [6; 19; 26]. Синергетичний ефект взаємодії учасників забезпечує підвищення якості туристичного продукту, зниження трансакційних витрат та зростання конкурентоспроможності регіону [19; 20; 26].

За умови належної підтримки з боку державних і місцевих органів влади кластерні моделі можуть стати ефективним інструментом розвитку внутрішнього туризму, активізації підприємницької діяльності та забезпечення сталого економічного зростання гірських регіонів [6; 20; 26].

Отже, стратегічні напрями підвищення соціально-економічного ефекту туризму в гірських регіонах повинні базуватися на інтеграції принципів сталого розвитку, реалізації державних і регіональних програм підтримки гірських територій, удосконаленні нормативно-правового регулювання та широкому впровадженні кластерного підходу до організації туристичної діяльності [1; 6; 20; 26].

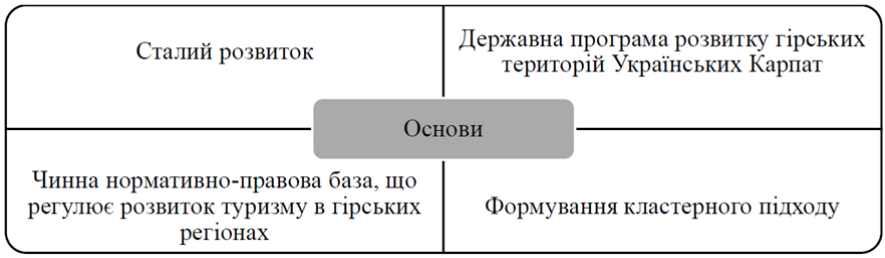


Рис. 4. Концептуальні основи визначення стратегічних підходів розвитку туризму в гірських регіонах.
Джерело: сформовано на основі [1; 6; 20; 26].

З огляду на значення гірського туризму як важливого чинника економічного, соціального та культурного розвитку територій, визна-

чення стратегічних пріоритетів його зростання є одним із ключових завдань регіональної політики. Природна привабливість і культурна самобутність гірських регіонів формують їхній високий туристичний потенціал, однак його реалізація потребує комплексного, системного та довгострокового підходу. Лише впровадження узгоджених стратегічних рішень дозволить забезпечити збалансований розвиток інфраструктури, підвищення якості туристичних послуг та збереження природних і культурних ресурсів. Формування стратегічних напрямів розвитку туризму в гірських територіях є багаторівневим процесом, що включає аналіз ресурсного потенціалу, оцінку конкурентних переваг, визначення цільових сегментів ринку, розроблення механізмів фінансування та моніторинг результативності впроваджених заходів. Системність цього процесу передбачає інтеграцію економічних, соціальних, екологічних та безпекових компонентів розвитку.

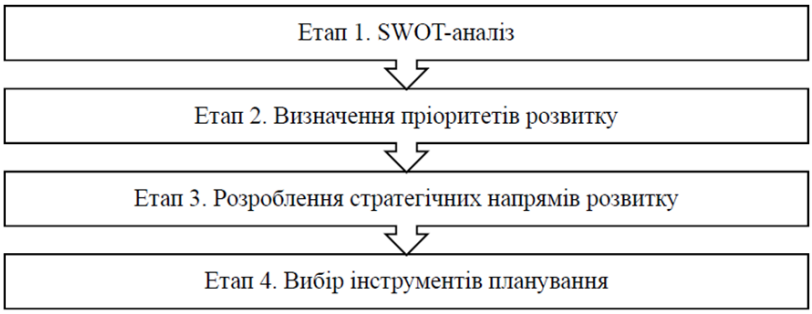


Рис. 5. Етапи формування стратегії розвитку туризму у гірських регіонах. Джерело: сформовано на основі [1; 20; 26].

Перспективи інтеграції Карпатського регіону у міжнародний туристичний простір. В умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення особливої актуальності набуває питання інтеграції Карпатського регіону до міжнародного туристичного простору [19; 20; 26]. Масові переміщення населення спричинили суттєві дисбаланси на регіональних ринках праці [1; 19]. Карпатський регіон виконує водночас дві функції: є джерелом зовнішньої трудової міграції (переважно до країн Європейського Союзу) та територією прийому внутрішньо переміщених осіб [1; 20]. Поєднання міграційних процесів із тривалою демографічною кризою, що характеризується зниженням народжуваності та старінням населення, формує нову конфігурацію трудового потенціалу регіону [1; 14; 20]. Зменшення чисельності економічно активного населення створює ризики дефіциту кадрів у туристичній сфері, що може стримувати розвиток галузі в середньо- та довгостроковій перспективі [5; 19]. У зв'язку з цим аналіз демографічних і міграційних тенденцій є необхідною передумовою прогнозування розвитку туристичного бізнесу та формування кадрової політики регіону [11; 14; 20].

Карпатський регіон являє собою унікальний соціальний простір, у межах якого поєднуються природні, етнокультурні та історичні чинники, що формують потужний туристичний і безпековий потенціал [9; 12; 20]. Прикордонне розташування з країнами ЄС, етнічна різноманітність та специфіка гірського ландшафту зумовлюють його важливість у контексті просторового планування, транскордонного співробітництва та регіональної безпеки [1; 19; 20]. Туристичний потенціал Карпат базується на поєднанні природних ресурсів (гірські масиви, ліси, мінеральні води), культурної спадщини гуцулів, бойків і лемків, а також на поступовому розвитку рекреаційної інфраструктури в Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській та Чернівецькій областях [9; 12; 20]. Регіон сформував репутацію простору для екологічного, активного, оздоровчого та культурно-пізнавального туризму [6; 10; 20].

Функціонування туристичних кластерів у Буковелі, Славському, Яремче, на території НПП «Синевир» демонструє здатність галузі забезпечувати зайнятість населення, стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу та підтримувати культурну ідентичність територій [6; 20; 26]. Водночас розвиток туристичної інфраструктури має нерівномірний характер: поряд із потужними туристичними центрами існують менш освоєні території (зокрема, Путильщина, Тячівщина), що потребують інвестицій та стратегічного планування [1; 8; 20]. Сталий туризм поступово стає пріоритетною моделлю розвитку регіону. Екотуристичні практики, орієнтовані на збереження екосистем, раціональне використання природних ресурсів та підтримку традиційних ремесел, формують нову парадигму регіонального розвитку [9; 10; 20]. Прикладом є екологічні маршрути в НПП «Синевир», ініціатива «Гуцульські сирні плаї», які поєднують природоохоронну діяльність із підтримкою локального виробництва та культурних традицій [10; 20; 26].

У стратегічних документах розвитку Карпат до 2030 року ключовими орієнтирами визначено екологічність, локальність, децентралізацію управління та збереження культурної самобутності [1; 2; 20]. Практика реалізації локальних ініціатив підтверджує, що туризм, заснований на принципах відповідальності та партнерства, може стати рушієм економічного зростання та соціальної згуртованості громад [5; 6; 20]. Водночас інтеграція Карпатського регіону до міжнародного туристичного простору неможлива без урахування безпекового виміру. Гірський рельєф, малозаселені прикордонні території та протяжність державного кордону створюють як ризики (контрабанда, нелегальна міграція), так і стратегічні можливості для розвитку прикордонної інфраструктури, територіальної оборони та систем цивільного захисту [1; 19; 20]. Інтеграція туристичної інфраструктури із системами громадянської безпеки передбачає розвиток гірських рятувальних служб, цифрового моніторингу маршрутів, логістичних центрів, а також впровадження сучасних систем раннього попередження про

надзвичайні ситуації (зсуви, паводки) [20; 26; 28]. Екологічні ризики, характерні для гірських територій, потребують комплексного управління природними ресурсами та інвестицій у захисні інженерні споруди [9; 20; 28].

Безпековий потенціал Карпатського регіону є багатокомпонентним і охоплює:

- **геополітичну безпеку**, зумовлену прикордонним розташуванням та інтеграцією в європейський простір;
- **прикордонну безпеку**, пов'язану з моніторингом державного кордону та протидією нелегальним практикам;
- **екологічну безпеку**, спрямовану на запобігання паводкам, зсувам, незаконній вирубці лісів;
- **енергетичну безпеку**, що передбачає розвиток альтернативної енергетики та стабільність локальних мереж;
- **соціальну безпеку**, засновану на згуртованості громад та їхній адаптивності;
- **воєнну безпеку**, пов'язану з природними бар'єрами та тиловим потенціалом гірських районів;
- **туристичну безпеку**, яка включає належне функціонування рятувальних служб та забезпечення стандартів обслуговування;
- **інформаційну та кібербезпеку**, що передбачає цифровізацію громад і захист інформаційного простору.

Таким чином, інтеграція Карпатського регіону до міжнародного туристичного простору має здійснюватися на основі поєднання економічних, соціальних, екологічних та безпекових підходів [1; 5; 6; 19; 20]. Комплексна реалізація цих напрямів створює передумови для формування конкурентоспроможної, стійкої та інституційно спроможної туристичної системи, здатної забезпечити довгостроковий розвиток регіону в європейському контексті [19; 20; 26]. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що туристична індустрія є одним із системоутворюючих чинників соціально-економічного розвитку гірських регіонів України, зокрема Карпатського регіону [19; 20]. Туризм виступає каталізатором структурних змін у регіональній економіці, стимулює зростання валової доданої вартості, сприяє створенню робочих місць, розвитку малого та середнього підприємництва та формуванню позитивного міжнародного іміджу держави [5; 6; 19; 20].

Узагальнення теоретико-методологічних підходів дозволило встановити, що туризм характеризується вираженим мультиплікативним ефектом, який проявляється у зростанні доходів населення, активізації інвестиційної діяльності, розширенні виробництва товарів і послуг та розвитку суміжних галузей економіки — транспорту, торгівлі, громадського харчування, сфери розваг і рекреації [19; 20; 26]. Водночас розвиток туристичної індустрії супроводжується низкою соціальних, екологічних та інфраструктурних викликів, що зумовлює необхідність впровадження механізмів збалансованого та страте-

гічного управління [5; 6; 20; 28]. Аналіз сучасного стану туристичної індустрії Карпатського регіону засвідчив наявність значного природно-ресурсного, історико-культурного та рекреаційного потенціалу, що формує конкурентні переваги регіону на національному та міжнародному туристичному ринку [6; 9; 10; 20]. Регіон спеціалізується на розвитку екологічного, культурно-пізнавального, оздоровчого та спортивного туризму [6; 9; 10; 20]. Проведений SWOT-аналіз дозволив виокремити сильні сторони регіону (багаті природні ресурси, вигідне прикордонне розташування, етнокультурна самобутність, традиції гостинності), а також слабкі сторони (нерівномірність інфраструктурного розвитку, сезонність попиту, екологічні ризики, обмеженість інвестиційних ресурсів) [1; 5; 6; 20].

Оцінка соціально-економічних показників підтвердила позитивний вплив туристичної діяльності на зростання доходів місцевого населення, розширення зайнятості та розвиток підприємницької активності [5; 6; 19; 20]. Разом із тим виявлено проблеми нерівномірного розподілу економічних вигод, перевантаження туристичних центрів та загрози деградації природних екосистем у разі відсутності належного регулювання [1; 9; 20; 28]. Доведено, що стратегічні напрями розвитку туристичної індустрії Карпатського регіону повинні базуватися на принципах сталого розвитку, інноваційності, кластерної взаємодії та інтеграції у міжнародний туристичний простір [5; 6; 19; 20; 26]. Пріоритетними завданнями є модернізація транспортної й сервісної інфраструктури, цифровізація туристичних послуг, підтримка екологічно орієнтованих моделей господарювання, розвиток транскордонного співробітництва та формування ефективних інституційних механізмів управління галуззю [6; 10; 19; 20; 26]. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що туристична індустрія Карпатського регіону має значний потенціал для забезпечення довгострокового соціально-економічного зростання [5; 6; 19; 20]. Її ефективний розвиток можливий за умови комплексного підходу, який поєднує економічну результативність із соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та інституційною спроможністю регіонального управління [1; 5; 6; 19; 20; 26; 28].

Висновки. Туристична діяльність виступає важливим фактором соціально-економічного розвитку гірських територій України. Її розвиток сприяє зростанню зайнятості населення, формуванню підприємницького середовища та розвитку інфраструктури [20; 28]. Ефективне управління розвитком туристичної галузі можливе лише за умови поєднання економічних, екологічних та соціальних підходів до розвитку територій [5; 26]. Подальший розвиток туристичної сфери Карпатського регіону має базуватися на впровадженні інноваційних форм туристичної діяльності, вдосконаленні інфраструктури та реалізації стратегічних документів регіонального розвитку [3; 17; 27].

Список використаних джерел

1. Бебик, В. М. (n.d.). *Інформаційно-безпековий простір прикордонних територій України*. http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2413
2. Бець, Т. М., & Брунець, Б. Р. (2012). Принципи формування туристичної інфраструктури. *Туризм та географія: Науковий збірник, 21*, 8–15.
3. Білан, О. В. (2022). Просторове планування як інструмент сталого розвитку гірських територій. *Науковий вісник НЛТУ України, 32*(2), 22–28.
4. Верховна Рада України. (1995). *Закон України «Про статус гірських населених пунктів в Україні»*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/95-вр#Text
5. Збереження і сталий розвиток Карпат: Посібник для органів державної влади, місцевого самоврядування та організацій, що сприяють розвитку сільської місцевості. (2010). Київ.
6. Зінько, Ю. В., Рутинський, М. Й., & Горішевський, П. А. (2011). Інноваційні форми занять в сільському туризмі та агротуризмі. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес, 163*(1), 30–38.
7. Зінько, Ю. В., & Гнатяк, І. С. (2003). Рекреаційна оцінка рельєфу та його трансформації в Українських Карпатах. У *Сучасні проблеми і тенденції розвитку географічної науки: Матеріали міжнародної конференції* (с. 241–243). Львів.
8. Горішевський, П. А., & Зінько, Ю. В. (2009). Українські Карпати: екотуризм чи екотероризм? *Наукові вісті Галицької Академії* (Спецвипуск), 3–5.
9. Зінько, Ю. В. (2013). Екологічні аспекти рекреаційно-туристичної діяльності в Українських Карпатах. У *Екологічна ситуація в Карпатах: на початку XXI століття: Матеріали міжнародної конференції* (с. 56–64). Львів.
10. Закарпатська обласна військова адміністрація. (n.d.). *Зовнішньоекономічна діяльність*. https: //carpathia.gov.ua/diyalnist/zovnishnoekonomichnadiyalnist-ta-investicii/zovnishnoekonomichna_diyalnist
11. Національна академія наук України, Інститут регіональних досліджень. (2002). *Інфраструктурне забезпечення конкурентної економіки регіонів (методологія і механізми)* (П. Ю. Бєленький, ред.). Львів.
12. Державна служба статистики України. (n.d.). *Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів України у 2019–2023 роках*. https://www.ukrstat.gov.ua/
13. Ковалишин, В. Р. (2024). Вплив релокації бізнесу на соціально-економічний розвиток Карпатського регіону. *Регіональна економіка, 1*(111). https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-3
14. Ковальська, Л. В., & Ткаченко, І. Т. (2022). Вплив туризму на економіку в період пандемії. *Людина та довкілля. Проблеми неоекології, 37*, 54–61. https://doi.org/10.26565/1992-4224-2022-37-05
15. Любіцева, О. О. (2003). *Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)* (2-ге вид.). Альтерпрес.
16. Кабінет Міністрів України. (2006). *Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 р.* (Постанова № 1001 від 21 липня 2006 р.).
17. Мальська, М. П., & Захаринська, А. В. (2020). Просторово-функціональна організація туристичного потенціалу Карпатського регіону. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини, 47*, 218–225.
18. Мельничук, О. І. (2021). Проблеми інтеграції Карпатського регіону в європейський простір. *Економічний простір, 3*, 93–101.
19. Мунін, Г. Б., Тимошенко, З. І., Самарцев, Є. В., & Змійов, А. О. (2006). *Маркетинг туризму* (Ч. 1). Європейський університет.

20. Папп, В. В. (2015). Вплив індустрії туризму на соціально-економічний розвиток регіону (на прикладі Закарпатської області). *Сталий розвиток економіки, 3*, 138–146.
21. Пендерецький, О. В. (2012). Кластерний підхід до промислового туризму. *Туризм та географія: Науковий збірник, 21*, 31–37.
22. День. (n.d.). *Підведення підсумків розвитку туристичної галузі*. http://www.day.kiev.ua
23. Полякова, Ю. В., Шайда, О. Є., & Антонів, Л. Р. (2021). Вплив міжнародного туризму на економіку України в період дії глобальних криз. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 65*, 79–87. https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-11
24. Кабінет Міністрів України. (2021). *Про перелік населених пунктів, яким надається статус гірських*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647-95-п#Text
25. Протокол про сталий туризм. (n.d.). У *Рамкова конвенція про охорону та сталий розвиток Карпат*. http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/998_366
26. Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період 2021–2027 років. (2021). https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/Economics/201001-1840p.pdf
27. Смутчак, З. (2020). Вплив розвитку туризму на соціально-економічний стан в Україні. *Науковий вісник Львівського університету бізнесу і права, 27*, 92–97. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4661819

1.4. РЕКРЕАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

■ **Анна Бессонова**
доктор філософії
НТУ «Дніпровська політехніка»
(м. Дніпро, Україна)

■ **Людмила Безугла**
доктор економічних наук, професор
НТУ «Дніпровська політехніка»
(м. Дніпро, Україна)

■ **Марія Бєлобородова**
доктор економічних наук, доцент
НТУ «Дніпровська політехніка»
(м. Дніпро, Україна)

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку особливої актуальності набуває проблема збереження, розвитку та відновлення людського потенціалу як ключового ресурсу суспільного прогресу. Людський потенціал розглядається як інтегральна характеристика сукупності фізичних, інтелектуальних, соціальних, культурних і психоемоційних можливостей населення, які визначають здатність суспільства до відтворення, адаптації та сталого розвитку [49]. На відміну від вузьких економічних трактувань, що зосереджуються переважно на трудових або професійних якостях, сучасний науковий підхід акцентує на багатовимірності людського потенціалу та його тісному зв'язку з якістю життя, станом здоров'я, соціальною інтеграцією та рівнем добробуту. Існує безліч наукових підходів до трактування терміну «людський потенціал», які відображають сутність цієї економічної категорії в сучасних соціально-економічних умовах (табл. 1).

Функціонування людського потенціалу відбувається в межах соціально-економічної системи, яка, з одного боку, формує умови його реалізації, а з іншого — зазнає впливу його кількісних і якісних характеристик. В умовах інтенсифікації соціально-економічних процесів, зростання рівня стресових навантажень, соціальної нестабільності та трансформацій ринку праці особливо загострюється проблема виснаження людського потенціалу [17]. Це зумовлює потребу не лише у його розвитку, а й у системному відновленні, яке слід розглядати як безперервний процес підтримання та відтворення життєвих, трудових і соціальних можливостей людини.

У цьому контексті відновлення людського потенціалу постає як складний багаторівневий процес, що охоплює фізичний, психоемоційний, соціальний та професійний рівні. Воно передбачає не лише компенсацію втрачених ресурсів, а й створення умов для їх подаль-

шого нарощування. Відновлювальні процеси залежать від сукупності факторів соціально-економічного, інституційного та культурного характеру, серед яких особливе місце посідає рекреація як специфічна форма соціально корисної діяльності.

Таблиця 1

Трактування сутності терміну «людський потенціал»

Автор(и)	Людський потенціал — це…
Лісовська Л. С., Габа М. І., Бублик Л. Я.	Міра втілених у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатність приносити дохід [28].
Седікова І. О., Мироненко Б. В.	Високі якісні характеристики людини, її можливість прожити тривале та благополучне життя, головний елемент національного багатства та провідна мета суспільного розвитку [38].
Дуляба О. Б., Юрчик А. І.	Сукупність різноманітних можливостей і здібностей людей, які можуть бути використані для розвитку індивідуумів, організацій та суспільства в цілому [15].
Мартинова Л. Б.	Сукупні можливості населення до економічної, соціальної, інноваційної діяльності, підтримки необхідного рівня здоров'я і моральності, постійного розвитку навиків і здібностей, засвоєння і продукування нових знань і технологій, соціальної взаємодії і взаєморозуміння [32].
Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О.	Накопичений запас здоров'я, загальнокультурної професійної компетентності, творчої, підприємницької, цивільної відповідальності, що реалізується в сфері діяльності та у сфері споживання на основі ринкових і неринкових механізмів [36].
Кривцова М. С.	Здатність індивіда до самовираження, самоактуалізації і самореалізації [24].

Джерело: узагальнено авторами за даними [15; 24; 28; 32; 36; 38].

Рекреація в сучасному науковому дискурсі розглядається не лише як сфера дозвілля або відпочинку, а як важливий соціально-економічний механізм, спрямований на відновлення життєвих сил людини, підтримання її здоров'я та підвищення якості життя (рис. 1). Вона охоплює сукупність видів діяльності, спрямованих на фізичне, психоемоційне та соціальне відновлення, що реалізуються в межах певних інституційних, просторових і економічних умов. Завдяки цьому рекреація набуває системного характеру та виступає важливим чинником стабілізації й відтворення людського потенціалу в соціально-економічній системі.

Поєднання концепцій людського потенціалу, його відновлення та рекреації формує цілісну теоретичну основу для аналізу рекреаційних механізмів у соціально-економічному вимірі. Рекреація в цьому сенсі постає як інтегративний інструмент, що забезпечує не лише відновлення індивідуальних ресурсів людини, а й сприяє підвищенню

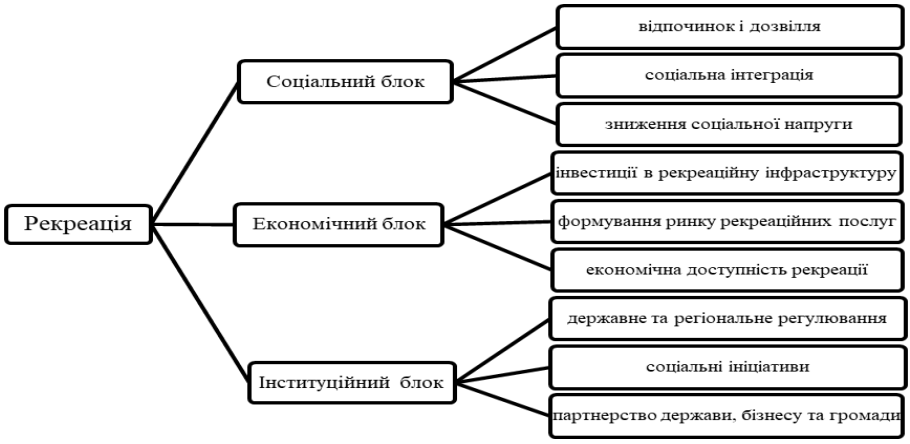


Рис. 1. Рекреація як соціально-економічний механізм.
Джерело: сформовано авторами.

стійкості та адаптивності соціально-економічної системи загалом. Дослідження рекреаційних механізмів відновлення людського потенціалу потребує використання комплексної методологічної основи, що зумовлено багатовимірністю самої категорії рекреації та її тісним зв'язком із соціальними й економічними процесами [11]. Рекреація функціонує на перетині економіки, соціальної сфери, охорони здоров'я, просторового розвитку та публічного управління, що обумовлює доцільність застосування сукупності взаємодоповнювальних наукових підходів.

Базовим у дослідженні рекреаційних процесів є *системний підхід*, який дає змогу розглядати рекреацію як складову соціально-економічної системи, що перебуває у постійній взаємодії з іншими її елементами. З позицій системного підходу рекреація постає не ізольованою сферою дозвілля, а функціональним механізмом, що впливає на стан людського потенціалу та, водночас, залежить від економічних ресурсів, соціальних інститутів і просторової організації суспільства. Такий підхід дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між рекреаційною діяльністю, процесами відновлення та результативністю соціально-економічного розвитку.

Важливе місце посідає *міждисциплінарний підхід*, який забезпечує інтеграцію теоретичних положень економіки, соціології, демографії, географії, психології та наук про здоров'я. Його застосування дає змогу комплексно оцінити вплив рекреації на різні компоненти людського потенціалу: фізичний, психоемоційний, соціальний і професійний. Міждисциплінарність дозволяє уникнути редукціоністських трактувань рекреації та розкрити її багатофункціональну природу в сучасних соціально-економічних умовах [18]. Не менш значущим є *інституційний підхід*, у межах якого рекреація розглядається крізь призму формальних і неформальних інститутів, що регулюють до-

ступ населення до рекреаційних ресурсів і послуг. До таких інститутів належать державна політика, нормативно-правове забезпечення, система соціального захисту, а також практики взаємодії між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством. Інституційний підхід дозволяє оцінити ефективність механізмів регулювання рекреаційної сфери та їхній вплив на відновлення людського потенціалу в різних соціально-економічних умовах.

У контексті сучасних наукових парадигм особливу увагу заслуговує *людиноцентричний підхід*, який акцентує увагу на потребах, можливостях і якості життя людини як ключовому орієнтирі соціально-економічного розвитку. Застосування цього підходу дає змогу розглядати рекреацію не лише як економічну діяльність, а як соціально значущий інструмент підвищення добробуту, відновлення життєвих ресурсів та забезпечення соціальної стійкості. Людиноцентричний підхід посилює аналітичний фокус на результатах рекреаційних процесів для індивіда та суспільства загалом. Отже, поєднання системного, міждисциплінарного, інституційного та людиноцентричного підходів формує цілісну методологічну основу дослідження рекреаційних механізмів відновлення людського потенціалу в соціально-економічній системі [6]. Застосування зазначених підходів забезпечує глибину та комплексність аналізу, а також створює підґрунтя для подальших прикладних досліджень і обґрунтування напрямів удосконалення рекреаційної політики.

Розглянуті теоретико-методологічні засади дозволяють обґрунтувати доцільність трактування рекреації як соціально-економічного механізму відновлення людського потенціалу, що функціонує в межах цілісної соціально-економічної системи. Застосування різних підходів створює концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу умов, у яких реалізуються рекреаційні процеси, а також для оцінки їх впливу на формування та відновлення людського потенціалу. Водночас теоретичне осмислення рекреації та відновлювальних процесів потребує доповнення аналізом конкретного соціально-економічного середовища, у межах якого відбувається взаємодія між людським потенціалом, інституційними структурами та рекреаційними ресурсами. Саме соціально-економічна система визначає масштаби, доступність і ефективність рекреаційних механізмів, а також зумовлює нерівномірність їх впливу на різні соціальні групи та території.

Соціально-економічна система виступає базовим середовищем, у межах якого відбувається формування, реалізація та відновлення людського потенціалу. Її структурні елементи, динаміка розвитку та інституційні особливості безпосередньо впливають на можливості людини щодо підтримання здоров'я, професійної реалізації та соціальної інтеграції [34]. У цьому контексті рекреація постає не ізольованою сферою діяльності, а інтегрованою складовою соціально-економічних процесів, що реагує на виклики та трансформації сучасного суспільства. Рекреація в соціально-економічній системі виступає ін-

тегрованою підсистемою, що функціонує на перетині соціальних, економічних та інституційних процесів і забезпечує відновлення людського потенціалу. Її місце в системі визначається здатністю поєднувати потреби людини у відновленні з ресурсними та організаційними можливостями соціально-економічного середовища.

Соціально-економічна система являє собою складне багаторівневе утворення, у межах якого відбувається взаємодія економічних, соціальних, інституційних і просторово-територіальних елементів, що визначають умови життєдіяльності населення та напрями суспільного розвитку. Її функціонування ґрунтується на постійному відтворенні ресурсів, серед яких людський потенціал відіграє системоутворюючу роль, забезпечуючи динаміку економічного зростання, соціальну стабільність і здатність суспільства до адаптації [8]. У структурі соціально-економічної системи доцільно виокремлювати економічну, соціальну та інституційну підсистеми, які перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості. Економічна підсистема охоплює процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання, формує ринок праці, рівень доходів населення та продуктивність праці. Соціальна підсистема визначає умови відтворення населення, якість життя, стан здоров'я, рівень соціальної безпеки та інтеграції. Інституційна підсистема забезпечує нормативно-правове регулювання, реалізацію державної політики та функціонування соціальних інститутів, які координують взаємодію між економічними й соціальними процесами.

Людський потенціал у цій системі займає центральне місце, оскільки одночасно виступає як результат впливу соціально-економічних умов і як активний чинник розвитку системи. Його якісні характеристики (рівень здоров'я, освіти, професійної підготовки, соціальної активності та психоемоційної стійкості) визначають ефективність функціонування економічної підсистеми та здатність соціальної системи забезпечувати стабільність і згуртованість суспільства. Таким чином, людський потенціал не може розглядатися виключно як трудовий ресурс, а потребує комплексного аналізу в контексті всієї соціально-економічної системи. Водночас інтенсифікація соціально-економічних процесів, зростання навантажень на ринок праці та трансформації соціального середовища призводять до підвищення ризиків виснаження людського потенціалу [47]. Це актуалізує проблему створення механізмів його підтримання та відновлення в межах соціально-економічної системи. Саме в цьому контексті рекреація набуває особливого значення як інтегрована підсистема, що поєднує соціальні та економічні інструменти впливу на стан людського потенціалу.

Рекреація в структурі соціально-економічної системи функціонує на перетині економічної та соціальної підсистем, опосередковуючись інституційними механізмами регулювання. Вона забезпечує умови для фізичного, психоемоційного та соціального відновлення людини, сприяючи підтриманню її працездатності, соціальної активності та якості життя. Завдяки цьому рекреація виступає не лише сферою

задоволення індивідуальних потреб, а й важливим чинником стабілізації та розвитку соціально-економічної системи загалом. Отже, аналіз структури соціально-економічної системи дозволяє обґрунтувати місце людського потенціалу як її центрального елемента та визначити рекреацію як важливий механізм його відновлення. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження впливу соціально-економічних трансформацій на стан людського потенціалу та ролі рекреаційних механізмів у пом'якшенні негативних наслідків таких трансформацій.

Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем характеризується інтенсивними трансформаційними процесами, що охоплюють економічну, соціальну та інституційну сфери суспільства. Структурні зрушення в економіці, зміни на ринку праці, зростання соціальної мобільності, урбанізаційні процеси та посилення глобалізаційних впливів формують нові умови життєдіяльності населення, які безпосередньо позначаються на стані та динаміці людського потенціалу [16]. Соціально-економічні трансформації мають подвійний характер впливу на людський потенціал. З одного боку, вони створюють додаткові можливості для професійної реалізації, підвищення освітнього рівня та доступу до нових форм зайнятості. З іншого боку, інтенсифікація трудових процесів, нестабільність зайнятості, зростання соціальної нерівності та підвищення психоемоційних навантажень сприяють зростанню ризиків виснаження фізичних і психічних ресурсів людини. У результаті людський потенціал зазнає не лише кількісних, а й якісних змін, що відображаються у зниженні рівня здоров'я, мотивації та соціальної активності населення.

Особливо чутливим до соціально-економічних трансформацій є ринок праці, який дедалі більше орієнтується на гнучкі форми зайнятості, високі вимоги до мобільності та адаптивності працівників. Такі зміни, з одного боку, розширюють можливості самореалізації, а з іншого — посилюють навантаження на людський потенціал, зокрема в частині психоемоційної стійкості та здатності до тривалого підтримання працездатності. В умовах зростання темпів життя та інформаційного перевантаження потреба у відновленні життєвих ресурсів набуває системного характеру. Соціальні трансформації, пов'язані зі змінами способу життя, демографічними процесами та урбанізацією, також істотно впливають на стан людського потенціалу. Скорочення часу на відпочинок, обмеження доступу до якісного рекреаційного середовища, послаблення соціальних зв'язків сприяють зростанню соціальної напруги та зниженню якості життя [3]. В таких умовах рекреація відіграє важливу роль у компенсації негативних наслідків соціально-економічних змін, забезпечуючи можливості для відновлення фізичного та психоемоційного стану людини.

Інституційні трансформації, що проявляються у зміні підходів до соціальної політики, системи охорони здоров'я та регулювання ринку праці, визначають рамкові умови відтворення людського потенціалу. Недостатня узгодженість інституційних рішень із реальними потре-

бами населення може призводити до посилення дисбалансів у доступі до ресурсів відновлення, зокрема рекреаційних. Водночас ефективна інституційна підтримка рекреаційної сфери здатна пом'якшити негативний вплив трансформацій і сприяти збереженню людського потенціалу. Саме тому соціально-економічні трансформації виступають важливим фактором, що визначає стан і динаміку людського потенціалу, актуалізуючи потребу в розвитку ефективних механізмів його відновлення. Рекреація в цьому контексті набуває значення адаптаційного інструменту, здатного знизити рівень соціально-економічних ризиків і забезпечити стійкість людського потенціалу в умовах постійних змін.

В сучасній соціально-економічній системі доступ до рекреаційних ресурсів виступає важливою передумовою відновлення людського потенціалу та підтримання якості життя населення. Водночас можливості участі в рекреаційній діяльності суттєво відрізняються залежно від рівня доходів, соціального статусу, місця проживання та інституційних умов, що зумовлює формування нерівностей у доступі до рекреаційних благ. Така нерівність набуває системного характеру та трансформується у вагому соціально-економічну проблему [29].

Економічна нерівність є одним із ключових чинників диференціації доступу до рекреаційних ресурсів. Обмежені фінансові можливості значної частини населення знижують доступність платних рекреаційних послуг, включно з оздоровчими, туристичними та спортивними практиками. У результаті рекреація для окремих соціальних груп набуває епізодичного або формального характеру, що не забезпечує повноцінного відновлення фізичних і психоемоційних ресурсів людини.

Не менш значущим є *територіальний аспект* нерівності доступу до рекреаційних ресурсів. Просторові диспропорції у розвитку рекреаційної інфраструктури, концентрація якісних рекреаційних об'єктів у великих містах або туристичних регіонах обмежують можливості мешканців периферійних та сільських територій. Відсутність належних умов для повсякденної рекреації негативно позначається на стані здоров'я, соціальній активності та рівні задоволеності життям населення таких територій.

Соціальна нерівність у доступі до рекреаційних ресурсів проявляється також у відмінностях, зумовлених віковими, професійними та демографічними характеристиками населення [46]. Особи з високим рівнем зайнятості, нестабільними умовами праці або підвищеним психоемоційним навантаженням часто стикаються з дефіцитом часу для рекреації, що посилює ризики виснаження людського потенціалу. Водночас вразливі соціальні групи потребують спеціально адаптованих рекреаційних програм, доступ до яких залишається обмеженим.

Інституційні чинники нерівності пов'язані з особливостями державної та регіональної політики у сфері рекреації. Недостатній рівень фінансування рекреаційної інфраструктури, фрагментарність про-

грам соціальної підтримки та слабка координація між зацікавленими сторонами обмежують можливості забезпечення рівного доступу населення до рекреаційних ресурсів. У результаті рекреаційні механізми відновлення людського потенціалу реалізуються нерівномірно, що поглиблює соціально-економічні дисбаланси.

Таким чином, нерівність доступу до рекреаційних ресурсів слід розглядати як комплексну соціально-економічну проблему, що має довгострокові наслідки для стану людського потенціалу та стійкості соціально-економічної системи. Подолання таких нерівностей потребує системного підходу, орієнтованого на розвиток рекреаційної інфраструктури, підвищення економічної доступності рекреаційних послуг і вдосконалення інституційних механізмів регулювання. ефективність рекреаційних процесів значною мірою залежить від умов їх реалізації та рівня доступності рекреаційних ресурсів для різних соціальних груп. Виявлені соціально-економічні та територіальні нерівності актуалізують необхідність формування цілісної системи рекреаційних механізмів, здатних забезпечити відновлення людського потенціалу в межах соціально-економічної системи [48].

Рекреаційні механізми відновлення людського потенціалу посідають важливе місце в системі соціально-економічних інструментів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку суспільства. В умовах посилення соціально-економічних навантажень, трансформацій ринку праці та зростання ризиків виснаження людських ресурсів рекреація набуває системного значення як засіб підтримання фізичного, психоемоційного та соціального благополуччя населення. Рекреаційні механізми доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних соціальних, економічних, інституційних і просторових інструментів, що забезпечують організацію, регулювання та стимулювання рекреаційної діяльності з метою відновлення людського потенціалу [13]. Їхнє функціонування передбачає узгодження індивідуальних потреб людини у відпочинку та відновленні з ресурсними можливостями соціально-економічної системи та стратегічними цілями суспільного розвитку.

Особливість рекреаційних механізмів полягає в їхній багаторівневості та міжсекторному характері. Вони реалізуються на національному, регіональному та локальному рівнях і охоплюють широкий спектр суб'єктів: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, бізнес, громадські організації та безпосередньо населення. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний вплив рекреаційних механізмів на різні компоненти людського потенціалу та підвищити їх результативність у довгостроковій перспективі. У системі соціально-економічних відносин рекреаційні механізми відіграють роль специфічних інструментів впливу на процеси відновлення людського потенціалу, забезпечуючи відтворення фізичних, психоемоційних та соціальних ресурсів людини. Їх сутність полягає в цілеспрямованій організації та регулюванні рекреаційної діяльності з урахуванням по-

треб населення, ресурсних можливостей соціально-економічної системи та стратегічних пріоритетів розвитку.

Рекреаційні механізми доцільно трактувати як сукупність взаємопов'язаних соціальних, економічних, інституційних і просторово-територіальних засобів, за допомогою яких здійснюється створення умов для доступної, системної та ефективної рекреації [27]. На відміну від окремих рекреаційних заходів або форм дозвілля, механізми мають стійкий, відтворювальний характер і забезпечують регулярний відновлювальний вплив на людський потенціал. Функціонування рекреаційних механізмів передбачає узгодження індивідуального та суспільного рівнів відновлення. На індивідуальному рівні вони спрямовані на підтримання здоров'я, працездатності, психоемоційної рівноваги та соціальної активності людини. На суспільному рівні рекреаційні механізми забезпечують підвищення продуктивності праці, зниження соціальної напруги та зміцнення соціально-економічної стійкості.

Важливою характеристикою рекреаційних механізмів є їх інтегративна природа, оскільки вони поєднують елементи соціальної політики, економічного регулювання, просторового розвитку та публічного управління. Саме завдяки цьому рекреація трансформується з допоміжної сфери дозвілля в повноцінний соціально-економічний механізм відновлення людського потенціалу. З урахуванням багатофункціональності та багаторівневості рекреаційних процесів виникає потреба в систематизації рекреаційних механізмів, що дозволяє глибше розкрити їх зміст і визначити напрями підвищення ефективності (табл. 2).

Рекреаційні механізми відновлення людського потенціалу функціонують як взаємопов'язана система, у межах якої інституційні, економічні, організаційні, просторово-територіальні та соціальні елементи перебувають у постійній взаємодії. Інституційні механізми формують нормативно-правові та програмні умови реалізації рекреаційної діяльності, економічні — забезпечують ресурсну основу та доступність рекреаційних послуг, організаційні — координують їх практичну реалізацію, а просторово-територіальні — визначають можливості доступу до рекреаційного середовища. Сукупна дія зазначених механізмів активізує соціальні рекреаційні практики, результатом чого є відновлення людського потенціалу та формування позитивних соціально-економічних ефектів.

Рекреаційна діяльність справляє комплексний вплив на людський потенціал, охоплюючи його фізичні, психоемоційні та соціальні компоненти. На відміну від вузькоспеціалізованих інструментів соціальної або економічної політики, рекреація забезпечує багатовекторний відновлювальний ефект, що реалізується як на індивідуальному, так і на суспільному рівнях. Саме ця комплексність зумовлює її значення як одного з ключових механізмів відновлення людського потенціалу в соціально-економічній системі.

Таблиця 2

Класифікація рекреаційних механізмів відновлення людського потенціалу

Вид рекреаційного механізму	Зміст та основні характеристики	Вплив на людський потенціал
Соціальні механізми	Формування умов для відпочинку, дозвілля та соціальної взаємодії; розвиток масових рекреаційних практик; зниження соціальної напруги	Відновлення психоемоційного стану, зміцнення соціальних зв'язків, підвищення соціальної активності
Економічні механізми	Фінансування рекреаційної сфери; розвиток ринку рекреаційних послуг; економічна доступність рекреації	Підтримання працездатності, зростання продуктивності праці, зменшення економічних втрат від виснаження
Інституційні механізми	Державна та регіональна політика у сфері рекреації; нормативно-правове регулювання; міжсекторна взаємодія	Забезпечення рівного доступу до рекреаційних ресурсів, стабільність відновлювальних процесів
Просторово-територіальні механізми	Розвиток рекреаційної інфраструктури; територіальне планування; доступність рекреаційного середовища	Покращення умов повсякденної рекреації, підвищення якості життя населення
Організаційні механізми	Планування та координація рекреаційної діяльності; залучення суб'єктів різних секторів	Підвищення ефективності рекреаційних програм та їх відповідності потребам населення

Джерело: узагальнено авторами за даними [2; 31; 45].

Фізичний компонент людського потенціалу є базовою умовою його відтворення та ефективної реалізації. Рекреаційна діяльність сприяє підтриманню та відновленню фізичного здоров'я, працездатності й витривалості людини, знижуючи негативні наслідки тривалих трудових і соціальних навантажень. Регулярна участь у рекреаційних практиках (активному відпочинку, оздоровчих заходах, заняттях фізичною активністю) сприяє профілактиці захворювань, уповільненню процесів фізичного виснаження та підвищенню загального рівня життєвої активності [25]. У соціально-економічному вимірі це трансформується у зменшення втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці та зниження навантаження на систему охорони здоров'я.

Психоемоційний компонент людського потенціалу зазнає особливо відчутного впливу в умовах інтенсифікації соціально-економічних процесів, зростання рівня стресу та невизначеності. Рекреація виконує компенсаційну та стабілізаційну функції, забезпечуючи зниження психоемоційного напруження, відновлення внутрішньої рівноваги та

підвищення стресостійкості. Через зміну середовища, ритму діяльності та форм соціальної взаємодії рекреаційна діяльність сприяє відновленню когнітивних і мотиваційних ресурсів людини, що є необхідною умовою її професійної ефективності та соціальної активності.

Соціальний компонент людського потенціалу формується в процесі взаємодії людини з соціальним середовищем і визначає рівень соціальної інтеграції, комунікативних здібностей та соціального капіталу. Рекреаційна діяльність створює умови для розширення соціальних контактів, зміцнення горизонтальних зв'язків і формування почуття належності до спільноти. Колективні та публічні форми рекреації сприяють соціалізації, зниженню рівня ізоляції та підвищенню соціальної згуртованості, що має особливе значення в умовах соціально-економічної нестабільності та трансформацій.

Взаємодія фізичного, психоемоційного та соціального компонентів у процесі рекреаційної діяльності формує синергійний ефект відновлення людського потенціалу. Поліпшення фізичного стану підсилює психоемоційну стійкість, тоді як соціальна включеність сприяє мотивації до активного способу життя та самореалізації. У результаті рекреація виступає не лише засобом індивідуального відновлення, а й важливим чинником підвищення адаптивності та стійкості людського потенціалу в соціально-економічній системі [41]. Наразі рекреаційні практики набувають значення ефективного інструменту відновлення працездатності та підвищення якості життя населення. На відміну від абстрактних механізмів регулювання, рекреаційні практики відображають конкретні форми реалізації рекреаційної діяльності, через які відновлювальний потенціал рекреації безпосередньо впливає на стан людини та результати її соціально-економічної активності.



Рис. 2. Рекреаційне середовище як простір відновлення людського потенціалу.

Рекреаційне середовище — це не лише фізичний простір, а сукупність умов, у межах яких реалізується рекреаційна діяльність і забезпечується відновлення людського потенціалу. Рекреаційне середовище доцільно розглядати як багатокомпонентний простір, сформований у межах соціально-економічної системи (рис. 2) та спрямований на забезпечення умов для рекреацій-

ної діяльності. Поєднання природних, соціальних, інфраструктурних та інституційних елементів рекреаційного середовища створює основу для реалізації рекреаційних практик і відновлення людського потенціалу [43].

Рекреаційні практики охоплюють широкий спектр форм діяльності — від повсякденних видів активного й пасивного відпочинку до організованих оздоровчих, культурних і туристичних заходів. Їх спільною рисою є спрямованість на відновлення фізичних і психоемоційних ресурсів людини, порушених у процесі трудової та соціальної діяльності. Завдяки цьому рекреаційні практики (табл. 3) виступають важливим чинником підтримання стабільної працездатності та запобігання хронічному виснаженню людського потенціалу.

Таблиця 3

Характеристика рекреаційних практик у контексті відновлення людського потенціалу

Вид рекреаційних практик	Зміст та основні форми	Компоненти людського потенціалу, на які здійснюється вплив	Соціально-економічні ефекти
Оздоровчі практики	Санаторно-курортне лікування, оздоровчі програми, профілактичні заходи	Фізичний, психоемоційний	Підвищення працездатності, зниження витрат на охорону здоров'я
Активно-рухові практики	Фізична активність, спорт, активний відпочинок	Фізичний, психоемоційний	Зростання витривалості, підвищення продуктивності праці
Культурно-дозвіллєві практики	Участь у культурних заходах, творчі активності, дозвілля	Психоемоційний, соціальний	Підвищення якості життя, соціальна стабільність
Соціально-комунікативні практики	Колективні форми відпочинку, громадські заходи, клубні активності	Соціальний, психоемоційний	Зміцнення соціального капіталу, зниження соціальної напруги
Природно-рекреаційні практики	Відпочинок у природному середовищі, екотуризм	Фізичний, психоемоційний	Підвищення адаптивності, збереження здоров'я
Повсякденні рекреаційні практики	Прогулянки, неформальний відпочинок, мікрорекреація	Фізичний, психоемоційний	Стабілізація працездатності, баланс праці та відпочинку

Джерело: створено авторами.

Відновлення працездатності через рекреаційні практики має як короткостроковий, так і довгостроковий характер. У короткостроко-

вій перспективі рекреація забезпечує зниження втоми, відновлення концентрації та підвищення функціональної готовності до виконання професійних обов'язків. У довгостроковій — сприяє збереженню здоров'я, формуванню стійких моделей активного способу життя та зменшенню ризиків професійного вигорання. У соціально-економічному вимірі це трансформується у підвищення ефективності використання трудового потенціалу та зниження непрямих економічних втрат, пов'язаних із погіршенням стану здоров'я населення. Якість життя як інтегральна характеристика соціального благополуччя також суттєво залежить від можливостей участі в рекреаційних практиках. Доступ до рекреаційного середовища, можливість повноцінного відпочинку та соціальної взаємодії формують суб'єктивне відчуття задоволеності життям, підвищують рівень соціальної включеності та сприяють гармонізації балансу між трудовою та позатрудовою сферами [37]. У цьому контексті рекреація виконує не лише відновлювальну, а й превентивну функцію, знижуючи ризики соціальної дезадаптації та погіршення якості життя.

Особливе значення рекреаційні практики мають у контексті соціально-економічної нестабільності та підвищених адаптаційних навантажень. Вони сприяють формуванню індивідуальної та колективної стійкості, забезпечуючи можливості для відновлення внутрішніх ресурсів і підтримання соціальної активності. Рекреаційні практики виступають важливим інструментом не лише індивідуального благополуччя, а й соціально-економічної стабільності. Отже, рекреаційні практики слід розглядати як прикладний вимір реалізації рекреаційних механізмів, через який відбувається відновлення працездатності та підвищення якості життя населення. Їх системне впровадження та підтримка створюють передумови для зростання продуктивності людського потенціалу та посилення соціально-економічної ефективності рекреаційної діяльності, що зумовлює необхідність подальшого аналізу взаємозв'язку рекреаційних механізмів і результативності людського потенціалу.

Продуктивність людського потенціалу є ключовою характеристикою його реалізації в соціально-економічній системі та визначає здатність суспільства забезпечувати економічне зростання, соціальну стабільність і адаптацію до трансформаційних змін. У цьому контексті рекреаційні механізми виступають важливим чинником підтримання та підвищення продуктивності людського потенціалу, оскільки безпосередньо впливають на стан фізичних, психоемоційних і соціальних ресурсів людини [20]. Взаємозв'язок між рекреаційними механізмами та продуктивністю людського потенціалу проявляється насамперед через процеси відновлення працездатності. Системна рекреаційна діяльність знижує рівень фізичного та психоемоційного виснаження, сприяє підтриманню оптимального функціонального стану людини та забезпечує стабільність її професійної активності. У результаті підвищується ефективність використання трудового по-

тенціалу, зменшуються втрати робочого часу та знижується ризик довготривалої втрати працездатності.

Фонд оплати праці на підприємствах України є важливим індикатором стану економічної активності та продуктивності людського потенціалу. Аналіз його динаміки у 2017-2021 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання, що відображає поступове відновлення та розвиток соціально-економічної системи у докризовий період (рис. 3).

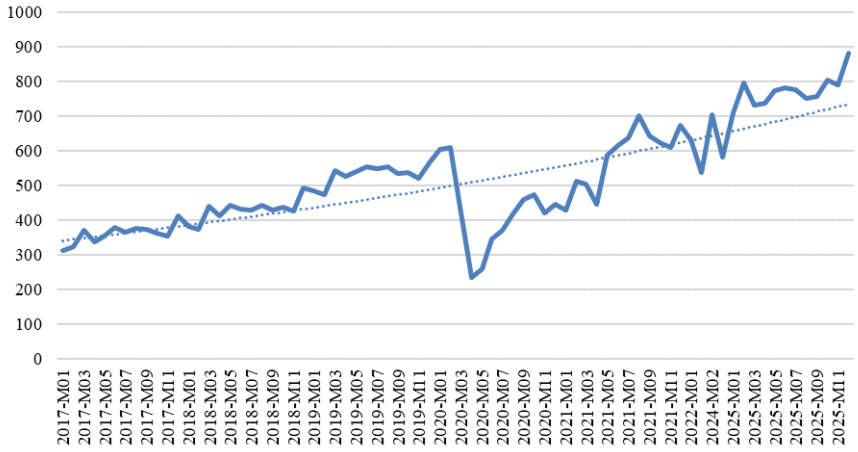


Рис. 3. Динаміка загального фонду оплати праці, млн грн [12].

У 2020 році зафіксовано різке скорочення фонду оплати праці, зумовлене кризовими явищами, що засвідчило високу чутливість людського потенціалу до зовнішніх соціально-економічних шоків. Подальше відновлення показника у 2021 році свідчить про адаптаційні можливості економіки та поступове відновлення продуктивності праці. Починаючи з 2022 року, динаміка фонду оплати праці зазнала суттєвого впливу повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, що призвело до глибоких порушень у функціонуванні економіки та системи зайнятості. У зв'язку з цим офіційні дані щодо фонду оплати праці за 2022-2023 роки є відсутніми, що відображає масштаб соціально-економічної дестабілізації та втрат людського потенціалу. Зазначені тенденції підтверджують тісний взаємозв'язок між станом людського потенціалу та макроекономічними умовами його реалізації, а також актуалізують необхідність розвитку механізмів його підтримання й відновлення в умовах глибокої соціально-економічної кризи, зокрема через інструменти рекреації.

Економічний вимір взаємозв'язку рекреаційних механізмів і продуктивності людського потенціалу полягає у зниженні непрямих витрат, пов'язаних із погіршенням здоров'я населення, професійним вигоранням і соціальною дезадаптацією. Інвестиції в розвиток рекреаційної інфраструктури та забезпечення доступності рекреаційних

послуг мають відкладений, але стійкий ефект, який проявляється у підвищенні результативності праці, зростанні економічної активності та посиленні конкурентоспроможності соціально-економічної системи. Соціальний аспект продуктивності людського потенціалу також тісно пов'язаний із функціонуванням рекреаційних механізмів. Через формування соціальних зв'язків, зміцнення соціального капіталу та підвищення рівня соціальної згуртованості рекреація створює умови для більш ефективної взаємодії в трудових колективах і громадах. Це сприяє підвищенню мотивації до праці, залученості в суспільні процеси та здатності до колективної адаптації в умовах соціально-економічних викликів [21].

Завантаженість потужностей підприємств сфери послуг за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщування й організація харчування» є показником, що безпосередньо відображає інтенсивність функціонування рекреаційного та туристичного секторів, а також рівень попиту на відповідні послуги. Аналіз динаміки показника у 2015-2019 рр. свідчить про відносну стабільність його значень із помірною тенденцією до зростання, що відображає поступове розширення рекреаційної активності та зростання завантаженості підприємств сфери послуг. У 2020 році спостерігається різке зниження рівня завантаженості потужностей, що є наслідком пандемії COVID-19 та суттєвого скорочення попиту на послуги тимчасового розміщування й харчування (рис. 4).



Рис. 4. Завантаженість потужностей підприємств сфери тимчасового розміщення і організації харчування у %, [12].

У подальший період, починаючи з 2021 року, простежується поступове відновлення завантаженості потужностей підприємств сфери послуг, що свідчить про адаптацію рекреаційного сектору до нових умов функціонування. Незважаючи на початок повномасштабного

вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році, показник не лише зберігає відносну стабільність, а й демонструє тенденцію до зростання у 2024-2025 рр., досягаючи найвищих значень за весь досліджуваний період. Зазначена динаміка свідчить про високий рівень адаптивності підприємств сфери тимчасового розміщування й організації харчування, а також про стійкий попит на рекреаційні послуги навіть в умовах тривалої соціально-економічної та воєнної нестабільності. Це підтверджує важливу роль рекреаційного сектору як елементу підтримання якості життя та відновлення людського потенціалу в кризових умовах.

Особливе значення рекреаційні механізми мають у довгостроковій перспективі, оскільки вони забезпечують відтворення людського потенціалу на основі збалансованого поєднання праці та відпочинку. Ігнорування рекреаційного складника соціально-економічної політики призводить до накопичення ефектів виснаження, що негативно позначається на продуктивності людського потенціалу та стійкості соціально-економічної системи загалом. Натомість системне впровадження рекреаційних механізмів дозволяє сформувати умови для стабільного зростання продуктивності без надмірного соціального напруження. Таким чином, рекреаційні механізми виступають важливим фактором підвищення продуктивності людського потенціалу, забезпечуючи не лише відновлення індивідуальних ресурсів людини, а й формування позитивних соціально-економічних ефектів. Усвідомлення цього взаємозв'язку створює підґрунтя для подальшого аналізу ролі рекреації в сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та визначення напрямів удосконалення рекреаційної політики [1].

Проведений аналіз рекреаційних механізмів, практик та їх впливу на продуктивність людського потенціалу дозволив обґрунтувати системну роль рекреації в соціально-економічній системі. Емпіричні результати засвідчили, що рекреаційний сектор демонструє відносну адаптивність до кризових явищ, водночас залишаючись чутливим до масштабних соціально-економічних і воєнних потрясінь. Сучасні соціально-економічні умови характеризуються поєднанням кризових явищ, структурних трансформацій та тривалих факторів нестабільності, що істотно впливають на стан і динаміку людського потенціалу. Економічні спади, соціальні потрясіння, демографічні зрушення, а також воєнні виклики формують середовище підвищених ризиків виснаження фізичних, психоемоційних і соціальних ресурсів людини. У таких умовах особливого значення набуває рекреаційний вимір відновлення людського потенціалу як складова адаптаційних і відновлювальних процесів.

Рекреація в сучасних умовах виходить за межі традиційного розуміння як сфери дозвілля та відпочинку й трансформується в елемент соціально-економічної стійкості. Вона виконує не лише відновлювальну, а й стабілізаційну функцію, сприяючи підтриманню

якості життя, збереженню працездатності та посиленню соціальної згуртованості. Особливої актуальності рекреаційний вимір набуває в умовах тривалих криз і воєнних дій, коли зростає потреба в механізмах психоемоційного відновлення, соціальної підтримки та адаптації населення до нових реалій [39]. Соціально-економічна нестабільність і кризові явища суттєво трансформують умови формування, реалізації та відновлення людського потенціалу. Економічні спади, соціальні потрясіння, пандемічні виклики та воєнні дії призводять до зростання навантаження на фізичні й психоемоційні ресурси населення, посилюючи ризики їх виснаження. У таких умовах рекреація набуває особливого значення як інструмент підтримання життєздатності людського потенціалу та збереження соціально-економічної стійкості.

У періоди криз рекреаційна діяльність зазнає істотних обмежень, пов'язаних зі скороченням доходів населення, порушенням функціонування інфраструктури та зниженням доступності рекреаційних послуг. Водночас саме в умовах нестабільності зростає об'єктивна потреба у відновленні психоемоційної рівноваги, підтриманні фізичного здоров'я та збереженні соціальних зв'язків. Це формує парадоксальну ситуацію, коли попит на рекреаційні практики зростає одночасно з обмеженням можливостей їх реалізації. Кризові умови змінюють структуру та форми рекреаційної діяльності, сприяючи переорієнтації на доступні, локальні та менш ресурсомісткі практики. Зростає значення повсякденної рекреації, неформальних форм відпочинку, використання природного та міського середовища для відновлення життєвих ресурсів людини. Така трансформація рекреаційних практик свідчить про адаптивний потенціал рекреації як соціально-економічного явища.

Особливого значення рекреація набуває в умовах тривалих криз і воєнних дій, коли порушуються усталені соціально-економічні зв'язки та зростає рівень соціальної напруги. В таких умовах рекреаційні практики виконують стабілізаційну та компенсаторну функції, сприяючи зниженню рівня стресу, підтриманню психологічної стійкості та формуванню відчуття соціальної згуртованості [10]. Рекреація стає важливим елементом повсякденної адаптації населення до нових умов життя. У періоди соціально-економічної нестабільності та криз рекреація трансформується з допоміжної сфери дозвілля у важливий чинник підтримання людського потенціалу. Її здатність адаптуватися до обмежених ресурсів і змінених умов функціонування робить рекреацію невід'ємною складовою антикризових та відновлювальних процесів у соціально-економічній системі.

Посткризове та посттравматичне відновлення людського потенціалу є складним і тривалим процесом, що виходить за межі суто економічного відновлення та охоплює фізичні, психоемоційні й соціальні аспекти життєдіяльності людини. Кризові явища та травматичні події, зокрема воєнні дії, призводять до глибоких порушень у стані людського потенціалу, знижуючи рівень працездатності, психологіч-

ної стійкості та соціальної інтеграції. У цьому контексті рекреація відіграє особливу роль як інструмент поетапного відновлення життєвих ресурсів людини та суспільства загалом. Рекреація у посткризовий період виконує відновлювальну та реабілітаційну функції, спрямовані на подолання наслідків фізичного й психоемоційного виснаження. Через рекреаційні практики створюються умови для зниження рівня хронічного стресу, відновлення внутрішньої рівноваги та формування відчуття безпеки, що є необхідною передумовою повернення людини до активної соціальної та професійної діяльності. Особливої ваги набувають практики, орієнтовані на регулярність і доступність, що дозволяє поступово відновлювати функціональні можливості людського потенціалу.

У посттравматичному вимірі рекреація виступає засобом соціальної та психологічної адаптації, сприяючи подоланню наслідків індивідуальних і колективних травм [22]. Колективні та соціально орієнтовані рекреаційні практики створюють простір для відновлення соціальних зв'язків, зниження ізоляції та формування довіри в спільнотах. Це має особливе значення для суспільств, що пережили тривалі кризові або воєнні потрясіння, де порушення соціальної згуртованості стає одним із ключових викликів відновлення. Водночас роль рекреації в посткризових процесах не обмежується індивідуальним рівнем. У ширшому соціально-економічному контексті вона сприяє відновленню продуктивності людського потенціалу, формуванню умов для повернення до трудової активності та активізації економічних процесів. Інтеграція рекреаційного складника в програми посткризового відновлення дозволяє підвищити їх ефективність, забезпечуючи більш стійкий і збалансований характер соціально-економічної реконструкції. Рекреація в процесах посткризового та посттравматичного відновлення виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом відновлення людського потенціалу. Її поєднання з інституційними, соціальними та економічними заходами створює передумови для довгострокового відновлення, підвищення якості життя та формування соціально-економічної стійкості в посткризовий період. На відміну від рекреаційних практик, що відображають конкретні форми рекреаційної діяльності, інструменти та методи рекреації в посткризовий і посттравматичний період характеризують організаційні, інституційні та управлінські способи її впровадження. Саме вони визначають масштаби, доступність і результативність рекреації як елемента відновлення людського потенціалу в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій [42]. Запропоновані у таблиці 4 інструменти та методи рекреації охоплюють різні рівні відновлення людського потенціалу, від індивідуального до суспільного, та можуть бути інтегровані в програми посткризового й посттравматичного відновлення. Їх поєднання забезпечує комплексний відновлювальний ефект і сприяє підвищенню соціально-економічної стійкості в умовах тривалих криз.

Таблиця 4

Інструменти та методи впровадження рекреації в процесах посткризового та посттравматичного відновлення людського потенціалу

Рівень реалізації	Інструменти та методи рекреації	Характер застосування в посткризових умовах	Функція у відновленні людського потенціалу
Державний	Інтеграція рекреації в програми відновлення; цільові соціальні програми; фінансова підтримка рекреаційної інфраструктури	Використання рекреації як складової політики відновлення після криз і воєнних дій	Формування базових умов для фізичного та психоемоційного відновлення населення
Регіональний/територіальний	Розвиток локальних рекреаційних просторів; адаптація рекреаційних послуг до місцевих потреб	Орієнтація на специфіку територій, що зазнали кризового або воєнного впливу	Зменшення територіальних диспропорцій, підтримка соціальної стійкості громад
Громадський	Громадські рекреаційні ініціативи; культурно-соціальні проєкти; волонтерські програми	Неформальні та напівформальні методи соціальної рекреації	Відновлення соціальних зв'язків, зниження посттравматичної ізоляції
Інституційний	Міжсекторна взаємодія (держава–бізнес–громади); партнерські рекреаційні проєкти	Координація зусиль різних суб'єктів у сфері рекреації	Забезпечення системності та стійкості рекреаційних механізмів
Організаційний (підприємства, установи)	Корпоративні рекреаційні програми; гнучкі режими праці та відпочинку	Використання рекреації як елементу підтримки працівників у кризових умовах	Відновлення працездатності, профілактика професійного вигорання
Індивідуально-орієнтований	Підтримка доступу до рекреації; стимулювання регулярних відновлювальних практик	Адаптація рекреації до обмежених ресурсів і умов нестабільності	Поступове відновлення життєвих ресурсів і адаптація до нових реалій

Джерело: створено авторами.

Рекреаційне відновлення людського потенціалу має виразний територіальний вимір, оскільки можливості доступу до рекреаційних ресурсів, характер рекреаційного середовища та інституційні умови його функціонування суттєво відрізняються залежно від просторових особливостей соціально-економічної системи. Територіальна диференціація визначає як масштаби, так і форми рекреаційної діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність відновлювальних процесів. У межах різних територій рекреаційне відновлення людського потенціалу формується під впливом поєднання природних, соціально-

економічних, інфраструктурних та інституційних факторів. Урбанізовані території, як правило, характеризуються вищою концентрацією рекреаційної інфраструктури та послуг, однак водночас зазнають підвищених психоемоційних навантажень і дефіциту якісного природного рекреаційного середовища [51]. Це зумовлює зростання ролі міських форм рекреації, спрямованих на повсякденне відновлення та підтримання балансу між трудовою і позатрудовою діяльністю.

Сільські та периферійні території мають інший потенціал рекреаційного відновлення, що ґрунтується переважно на природних ресурсах і локальних формах рекреації. Водночас обмеженість інфраструктури, транспортної доступності та фінансових ресурсів часто знижує можливості реалізації цього потенціалу. У посткризових умовах це посилює територіальні диспропорції у відновленні людського потенціалу та актуалізує потребу в цілеспрямованій підтримці локальних рекреаційних ініціатив. Особливого значення територіальний вимір набуває в умовах соціально-економічних і воєнних потрясінь, коли окремі регіони зазнають значно глибших руйнувань і втрат людського потенціалу. Для таких територій рекреаційне відновлення пов'язане не лише з відновленням інфраструктури, а й із формуванням безпечного соціального середовища, відновленням спільнот і підтриманням психоемоційної стійкості населення. У цьому контексті рекреація набуває значення інструменту просторової та соціальної реінтеграції.

Територіально орієнтований підхід до рекреаційного відновлення людського потенціалу передбачає врахування специфіки місцевих потреб, ресурсів і рівня соціально-економічної вразливості [50]. Поєднання загальнонаціональних стратегій із локальними програмами розвитку рекреаційного середовища дозволяє підвищити адресність і результативність відновлювальних заходів, а також сприяє зменшенню територіальних нерівностей у доступі до рекреаційних ресурсів. Рекреаційні ресурси України мають виразну територіальну диференціацію, що визначає різні можливості відновлення людського потенціалу залежно від регіону. Просторова концентрація природних, кліматичних і лікувально-оздоровчих ресурсів формує неоднаковий відновлювальний потенціал територій, що особливо важливо в умовах посткризового та посттравматичного відновлення. Узагальнена мапа рекреаційних ресурсів України (рис. 5) відображає ключові зони концентрації рекреаційного потенціалу та дозволяє обґрунтувати необхідність територіально диференційованих підходів до розвитку рекреації.

Територіальна структура рекреаційних ресурсів України характеризується значною диференціацією, що формує різні можливості та обмеження для відновлення людського потенціалу залежно від регіону. Така просторово-ресурсна нерівномірність зумовлює необхідність застосування територіально орієнтованих підходів до розвитку рекреації в умовах посткризового та посттравматичного відновлення. За-

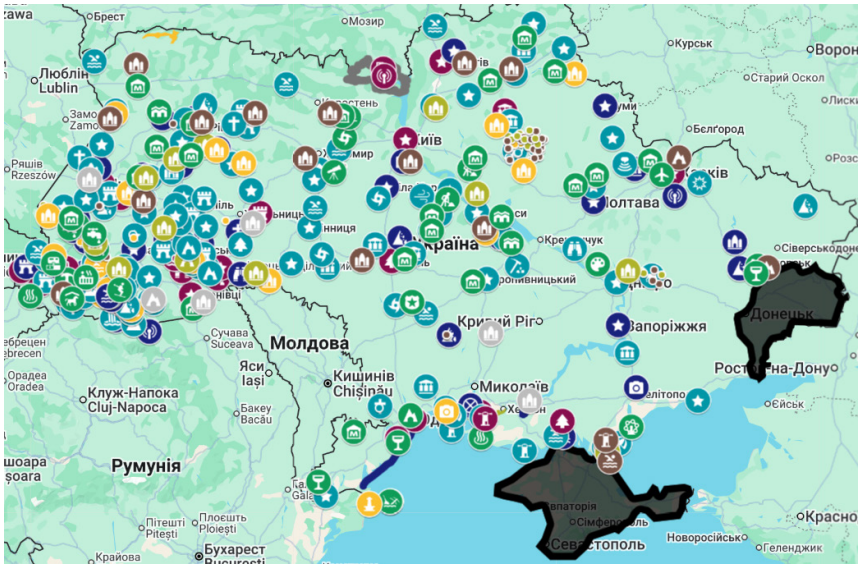


Рис. 5. Мапа рекреаційних ресурсів України [19].

хідні регіони України, зокрема Карпатський макрорегіон, вирізняються концентрацією природних, кліматичних і лікувально-оздоровчих ресурсів, що створює сприятливі умови для фізичного та психоемоційного відновлення населення. Ці території мають значний потенціал для розвитку рекреації як інструменту посттравматичної реабілітації та оздоровлення, особливо в умовах зростання потреби у відновленні після кризових і воєнних потрясінь.

Північні регіони, зокрема Полісся, характеризуються переважанням лісових і водних рекреаційних ресурсів, що сприяють зниженню психоемоційного напруження та відновленню внутрішньої рівноваги. Рекреаційний потенціал цих територій є особливо важливим для розвитку природоорієнтованих форм рекреації, доступних широким верствам населення та орієнтованих на повсякденне відновлення. Центральні регіони України мають переважно міський і культурний рекреаційний потенціал, який формується в межах урбанізованого простору. Тут рекреація відіграє важливу роль у підтриманні балансу між трудовою та позатрудовою діяльністю, забезпечуючи повсякденне відновлення людського потенціалу в умовах підвищених соціально-економічних навантажень.

Південні регіони традиційно асоціюються з морськими та кліматичними рекреаційними ресурсами, що мають значний оздоровчий потенціал. Водночас у сучасних умовах їх використання обмежується безпековими та інфраструктурними чинниками, що зумовлює необхідність переосмислення ролі цих територій у системі рекреаційного відновлення людського потенціалу [40]. Східні регіони України зазнали найбільшого впливу кризових і воєнних процесів, що призвело

до суттєвого скорочення рекреаційних можливостей. У посткризовій перспективі відновлення рекреаційного потенціалу цих територій пов'язане з процесами реконструкції соціальної інфраструктури та формування безпечного рекреаційного середовища як передумови повернення до повноцінного відтворення людського потенціалу.

Інтеграція рекреаційного виміру в стратегії соціально-економічного розвитку є необхідною умовою забезпечення стійкого відновлення людського потенціалу в сучасних умовах трансформацій, криз і воєнних викликів. Рекреація в цьому контексті має розглядатися не як допоміжна сфера дозвілля, а як міжсекторний інструмент, що поєднує соціальні, економічні та гуманітарні аспекти розвитку. У стратегічному вимірі рекреаційний складник доцільно інтегрувати в політику зайнятості, охорони здоров'я, регіонального розвитку та відновлення територій. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між цілями економічного зростання та завданнями збереження й відтворення людського потенціалу. Включення рекреації до стратегічних документів сприяє формуванню умов для підвищення продуктивності праці, покращення якості життя населення та зниження соціальної напруги.

Особливого значення інтеграція рекреаційного виміру набуває в умовах посткризового та поствоєнного відновлення. Рекреаційні інструменти можуть використовуватися як складова програм соціальної адаптації, реінтеграції населення та відновлення спільнот, що зазнали значних втрат людського потенціалу [44]. У цьому контексті рекреація виконує не лише відновлювальну, а й стабілізаційну функцію, сприяючи формуванню соціальної згуртованості та підвищенню рівня довіри в суспільстві. Інтеграція рекреації в стратегії соціально-економічного розвитку передбачає застосування територіально диференційованого підходу, що враховує специфіку рекреаційних ресурсів і потреб різних регіонів. Поєднання загальнонаціональних стратегічних орієнтирів із регіональними та локальними програмами дозволяє підвищити адресність рекреаційних заходів і зменшити нерівність у доступі до рекреаційних можливостей.

Рекреаційний вимір має стати невід'ємною складовою стратегічного планування соціально-економічного розвитку, орієнтованого на відновлення та довгострокове відтворення людського потенціалу. Усвідомлення стратегічної ролі рекреації створює підґрунтя для формування цілісної політики розвитку, здатної забезпечити соціально-економічну стійкість і підвищення якості життя населення. Інтеграція рекреаційного виміру в стратегії соціально-економічного розвитку передбачає його включення до ключових напрямів економічної, соціальної та регіональної політики [7]. Рекреація в цьому контексті виступає наскрізним стратегічним компонентом, що поєднує завдання відновлення людського потенціалу з цілями підвищення продуктивності, соціальної стійкості та якості життя населення (рис. 6).

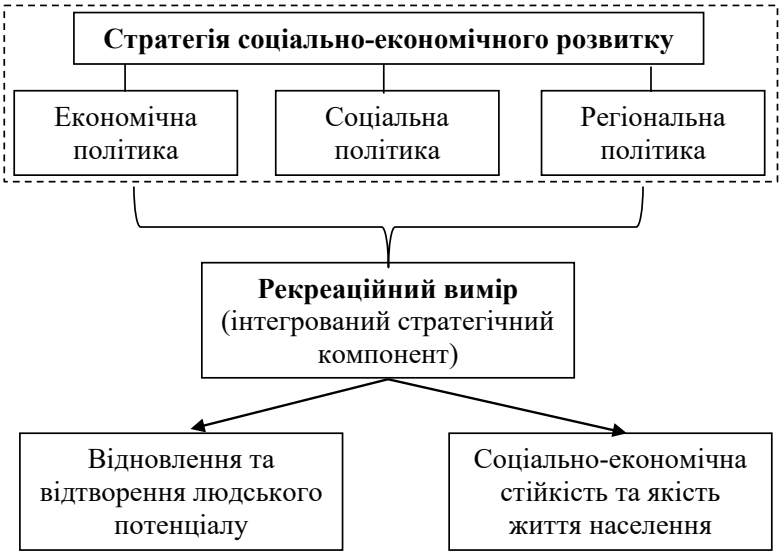


Рис. 6. Інтеграція рекреаційного виміру в стратегії соціально-економічного розвитку.

Стратегічна роль рекреації в забезпеченні соціально-економічної стійкості та посткризового розвитку є ключовою, втім водночас ефективність рекреаційних процесів значною мірою залежить від якості державної політики, інституційного середовища та застосовуваних соціально-економічних інструментів. В умовах трансформацій, кризових явищ і процесів відновлення людського потенціалу рекреаційні механізми потребують системного оновлення та інституційного посилення. Рекреація має бути інтегрована в соціально-економічну політику не фрагментарно, а як повноцінний елемент стратегічного управління розвитком, орієнтованого на підвищення якості життя та продуктивності людського потенціалу. Вдосконалення рекреаційних механізмів передбачає комплексний підхід, що охоплює державну політику, розвиток інституційних умов, застосування соціально-економічних інструментів стимулювання рекреаційної активності та орієнтацію на принципи сталого розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між цілями соціально-економічного зростання та завданнями відновлення й відтворення людського потенціалу.

Державна політика відіграє визначальну роль у формуванні умов функціонування рекреаційної сфери та забезпеченні її внеску у відновлення людського потенціалу. Саме на державному рівні закладаються нормативно-правові, фінансові та інституційні засади розвитку рекреаційних механізмів, що визначають їх доступність, масштабність і соціально-економічну результативність [35]. Вдосконалення державної політики у сфері рекреації має ґрунтуватися на визнанні

рекреації як елемента соціальної інфраструктури та чинника відтворення людського потенціалу. Це передбачає інтеграцію рекреаційних цілей у державні стратегії соціально-економічного розвитку, політику зайнятості, охорони здоров'я, регіонального розвитку та відновлення територій, що зазнали кризових і воєнних впливів.

Важливим напрямом державної політики є забезпечення рівного доступу населення до рекреаційних ресурсів і послуг. Це потребує розвитку базової рекреаційної інфраструктури, підтримки локальних і регіональних рекреаційних ініціатив, а також спрямування державних програм на зменшення соціально-економічних і територіальних нерівностей у сфері рекреації. Отже, державна політика у сфері рекреації має бути орієнтована не лише на регулювання окремої галузі, а на формування системи рекреаційних механізмів, здатних забезпечити довгострокове відновлення та відтворення людського потенціалу в соціально-економічній системі.

Розвиток рекреаційної інфраструктури є ключовою передумовою ефективного функціонування рекреаційних механізмів та їх впливу на відновлення людського потенціалу. Інституційні умови визначають правила, форми та межі взаємодії між суб'єктами рекреаційної діяльності, забезпечуючи узгодженість цілей державної політики, економічних інтересів і соціальних потреб населення. Інституційне забезпечення розвитку рекреаційної інфраструктури охоплює систему формальних і неформальних інститутів, зокрема нормативно-правову базу, органи публічного управління, механізми міжсекторної взаємодії та практики участі громад у прийнятті рішень. Узгодженість і стабільність цих інститутів створюють умови для довгострокового планування розвитку рекреаційних об'єктів і територій, а також для залучення інвестицій у рекреаційну сферу [9].

Важливим інституційним чинником є координація дій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством. Рекреаційна інфраструктура за своєю природою є міжсекторною, тому її розвиток потребує партнерських моделей управління, що дозволяють поєднувати публічні ресурси, приватні інвестиції та громадські ініціативи. Такий підхід підвищує гнучкість рекреаційних механізмів і їх адаптивність до потреб різних соціальних груп. У контексті посткризового та післявоєнного відновлення особливого значення набуває інституційна спроможність забезпечувати реконструкцію та модернізацію рекреаційної інфраструктури з урахуванням принципів безпеки, доступності та інклюзивності. Відновлення рекреаційних об'єктів і просторів має супроводжуватися формуванням нових інституційних практик управління, орієнтованих на довгострокове відтворення людського потенціалу, а не лише на короткострокові економічні ефекти. Інституційні умови розвитку рекреаційної інфраструктури виступають визначальним фактором результативності рекреаційних механізмів у соціально-економічній системі. Їх удосконалення створює підґрунтя для підвищення доступ-

ності рекреаційних ресурсів, зменшення територіальних і соціальних диспропорцій та формування стійкої системи відновлення людського потенціалу.

Стимулювання рекреаційної активності населення є важливим напрямом удосконалення рекреаційних механізмів у соціально-економічній системі, оскільки навіть за наявності розвиненої інфраструктури та інституційної підтримки рівень участі населення в рекреаційній діяльності значною мірою визначається економічними й соціальними чинниками [30]. У цьому контексті соціально-економічні інструменти виступають засобом впливу на поведінкові установки та можливості різних соціальних груп.

До ключових *економічних інструментів* стимулювання рекреаційної активності належать фінансові механізми, спрямовані на підвищення доступності рекреаційних послуг. Серед них особливе значення мають адресні субсидії, податкові стимули для суб'єктів рекреаційної діяльності, а також підтримка соціально орієнтованих рекреаційних проєктів. Такі інструменти дозволяють зменшити бар'єри участі в рекреаційних практиках для населення з обмеженими доходами та сприяють розширенню соціальної бази рекреації.

Соціальні інструменти стимулювання рекреаційної активності пов'язані з формуванням умов, що заохочують регулярну участь у рекреаційних практиках. До них належать розвиток соціальних програм, орієнтованих на різні вікові та професійні групи, впровадження гнучких режимів праці та відпочинку, а також підтримка корпоративних рекреаційних ініціатив. Такі заходи сприяють інтеграції рекреації в повсякденний спосіб життя та зменшенню ризиків хронічного виснаження людського потенціалу.

Важливим напрямом стимулювання рекреаційної активності є *інформаційно-комунікаційні інструменти*, які впливають на рівень обізнаності населення щодо можливостей рекреації та її значення для здоров'я і якості життя. Поширення інформації про доступні рекреаційні ресурси, формування культури відпочинку та популяризація активних форм рекреації сприяють зміні поведінкових моделей і підвищенню мотивації до відновлювальної діяльності.

Поєднання соціальних та економічних інструментів стимулювання рекреаційної активності забезпечує комплексний вплив на процеси відновлення людського потенціалу [5]. Їхнє системне застосування дозволяє не лише підвищити рівень участі населення в рекреаційній діяльності, а й посилити соціально-економічні ефекти рекреації, зокрема підвищення продуктивності праці, зниження соціальної напруги та покращення якості життя. Соціально-економічні інструменти стимулювання рекреаційної активності населення стають важливою складовою удосконалення рекреаційних механізмів у соціально-економічній системі та створюють передумови для їх ефективної реалізації в умовах посткризового та післявоєнного розвитку.

В умовах соціально-економічних трансформацій перспективи розвитку рекреаційних механізмів дедалі тісніше пов'язуються з парадигмою сталого розвитку, у межах якої людський потенціал розглядається як ключовий ресурс суспільного поступу. Рекреація в цьому контексті набуває стратегічного значення, оскільки поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку, забезпечуючи довгострокове відтворення життєвих і трудових можливостей населення. Перспективний розвиток рекреаційних механізмів передбачає переорієнтацію з фрагментарних і короткострокових заходів на системні рішення, інтегровані в загальну стратегію соціально-економічного розвитку. Такий підхід дозволяє розглядати рекреацію не лише як відповідь на наслідки криз і виснаження людського потенціалу, а як превентивний інструмент, спрямований на запобігання їх виникненню. У межах сталого розвитку рекреаційні механізми мають виконувати функцію підтримання балансу між економічною активністю, соціальним благополуччям і збереженням ресурсної бази.

Важливим перспективним напрямом є розвиток рекреації як складової людиноцентричної моделі розвитку. Посилення ролі якості життя, здоров'я та психоемоційного благополуччя населення зумовлює необхідність інтеграції рекреаційних механізмів у політику зайнятості, охорони здоров'я, освіти та регіонального розвитку. Така інтеграція сприяє формуванню середовища, у якому відновлення людського потенціалу стає невід'ємною частиною соціально-економічних процесів, а не реакцією на кризові ситуації [26]. У контексті сталого розвитку особливого значення набуває екологічний вимір рекреаційних механізмів. Раціональне використання природних рекреаційних ресурсів, розвиток екологічно відповідальних форм рекреації та збереження рекреаційного середовища створюють передумови для довгострокової стабільності рекреаційної сфери. Це дозволяє не лише зберігати природний потенціал територій, а й забезпечувати сталі можливості для відновлення людського потенціалу майбутніх поколінь.

Перспективи розвитку рекреаційних механізмів у посткризовому та післявоєнному контексті також пов'язані з посиленням територіально диференційованих підходів. Врахування специфіки регіонів, рівня їх соціально-економічної вразливості та рекреаційного потенціалу дозволяє формувати адресні стратегії розвитку рекреації, спрямовані на зменшення нерівності та підвищення соціальної згуртованості. У цьому сенсі рекреація може виступати інструментом просторової реінтеграції та відновлення громад [23]. Узагальнені перспективи розвитку рекреаційних механізмів у контексті сталого розвитку (табл. 5) свідчать про необхідність їх стратегічної інтеграції в соціально-економічну політику. Реалізація зазначених напрямів створює умови для довгострокового відновлення людського потенціалу та підвищення адаптивності соціально-економічної системи.

Таблиця 5

Перспективи розвитку рекреаційних механізмів у контексті сталого соціально-економічного розвитку

Стратегічний напрям	Зміст перспективного розвитку	Очікуваний вплив на людський потенціал	Соціально-економічні результати
Інституціоналізація рекреації	Закріплення рекреаційного виміру в стратегічних документах розвитку, політиці відновлення та зайнятості	Системне відновлення фізичних і психоемоційних ресурсів	Підвищення стійкості соціально-економічної системи
Людиноцентрична орієнтація	Фокус на якості життя, здоров'ї та благополуччі населення	Зростання мотивації, працездатності та соціальної активності	Підвищення продуктивності людського потенціалу
Територіально диференційований підхід	Адаптація рекреаційних механізмів до регіональних потреб і ресурсів	Зменшення нерівності доступу до рекреації	Посилення регіональної згуртованості
Екологізація рекреації	Розвиток екологічно відповідальних форм рекреації	Довгострокове збереження здоров'я населення	Баланс між розвитком і збереженням ресурсів
Інтеграція в політику відновлення	Використання рекреації в посткризових і післявоєнних програмах	Прискорення посттравматичного відновлення	Соціальна стабілізація та реінтеграція
Міжсекторна взаємодія	Партнерство держави, бізнесу та громад	Підвищення доступності рекреаційних послуг	Ефективніше використання ресурсів
Превентивна функція рекреації	Перехід від реактивних до попереджувальних механізмів	Зменшення ризиків виснаження людського потенціалу	Зниження соціально-економічних втрат у майбутньому

Джерело: створено авторами.

Інклюзивність рекреаційних механізмів є ключовою умовою забезпечення рівного доступу до процесів відновлення людського потенціалу в сучасних соціально-економічних умовах. У посткризовий та післявоєнний періоди зростає частка населення, що стикається з фізичними, психоемоційними, соціальними або економічними обмеженнями, які ускладнюють участь у рекреаційній діяльності. За таких обставин рекреація має розглядатися як соціально значуща сфера, орієнтована на потреби різних соціальних груп. Інклюзивний підхід у розвитку рекреаційних механізмів передбачає врахування потреб осіб з інвалідністю, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, а також соціально вразливих груп населення. Це охоплює як фізичну доступність рекреаційної інфраструктури, так і адаптацію рекреаційних послуг, програм і практик до різних можливостей

та життєвих ситуацій [4]. Таким чином, інклюзивність виступає не лише етичним принципом, а й функціональною умовою ефективного відновлення людського потенціалу.

Особливе значення інклюзивність набуває в процесах посттравматичного відновлення, де рекреація може слугувати інструментом соціальної реінтеграції та зниження ізоляції. Доступні та інклюзивні рекреаційні простори сприяють відновленню соціальних зв'язків, формуванню відчуття належності до спільноти та підвищенню психологічної стійкості населення. У цьому контексті рекреація виконує роль платформи для відновлення соціального капіталу та зміцнення соціальної згуртованості.

Інституціоналізація інклюзивності в рекреаційній політиці передбачає інтеграцію відповідних принципів у стратегічні документи соціально-економічного розвитку, стандарти проєктування рекреаційної інфраструктури та механізми фінансування. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарних рішень до системного забезпечення доступності рекреації як складової сталого розвитку та відновлення людського потенціалу. Саме тому інклюзивність рекреаційних механізмів є необхідною умовою формування справедливого та стійкого соціально-економічного розвитку [33]. Її впровадження сприяє розширенню можливостей відновлення людського потенціалу, підвищенню якості життя та посиленню соціальної інтеграції в умовах сучасних викликів.

Узагальнююча схема удосконалення рекреаційних механізмів (рис. 7) відображає їх багаторівневу структуру та логіку реалізації в соціально-економічній системі. Вона поєднує принципи сталого розвитку, інституційно-політичні умови та соціально-економічні інструменти з інклюзивними й територіально орієнтованими рішеннями, результатом чого є відновлення та відтворення людського потенціалу як основи стійкого розвитку.

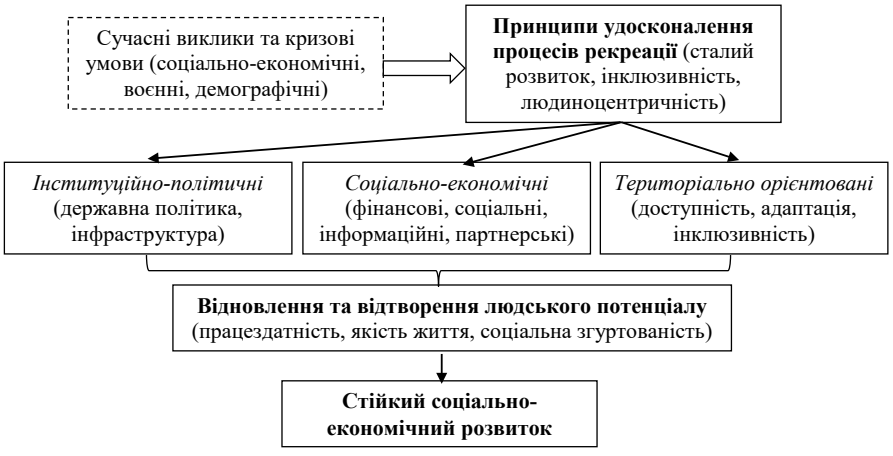


Рис. 7. Вдосконалення рекреаційних механізмів у соціально-економічній системі.

Сучасні соціально-економічні трансформації, посилені кризовими та воєнними чинниками, формують якісно нові умови для відновлення людського потенціалу, у межах яких рекреація набуває стратегічного значення. У перспективі рекреаційний вимір дедалі більше визначатиметься не обсягом наявних ресурсів, а здатністю соціально-економічної системи інтегрувати рекреацію в процеси розвитку, відновлення та адаптації населення до довготривалих викликів. Подальший розвиток рекреаційних механізмів потребує переходу від фрагментарних і реактивних підходів до превентивної та системної моделі, орієнтованої на довгострокове відтворення людського потенціалу. У цьому контексті рекреація має розглядатися як елемент соціально-економічної безпеки, здатний пом'якшувати наслідки криз, знижувати рівень соціальної напруги та підтримувати працездатність і психоемоційну стійкість населення.

Перспективним напрямом є посилення людиноцентричної та інклюзивної орієнтації рекреаційної політики. Зростання кількості соціально вразливих груп, зокрема осіб із досвідом травматичних подій, внутрішньо переміщених осіб та людей з обмеженими можливостями, зумовлює необхідність формування рекреаційного середовища, адаптованого до різних потреб і життєвих ситуацій. Інклюзивність у цьому сенсі постає не лише як соціальний принцип, а як умова ефективного відновлення людського потенціалу [14]. У просторовому вимірі майбутній розвиток рекреації пов'язаний із переосмисленням ролі територій у процесах відновлення. Територіально диференційовані стратегії, орієнтовані на локальні ресурси та потреби громад, відкривають можливості для зменшення регіональних диспропорцій і формування стійких моделей рекреаційного відновлення. У посткризовій перспективі рекреація може стати одним із інструментів просторової реінтеграції та відновлення соціальної цілісності.

З позицій сталого розвитку важливою перспективою є поєднання рекреаційних механізмів із екологічними та соціальними пріоритетами розвитку. Раціональне використання рекреаційних ресурсів, розвиток екологічно відповідальних форм рекреації та збереження рекреаційного середовища створюють підґрунтя для міжпоколінного відтворення людського потенціалу та підвищення якості життя в довгостроковій перспективі. Перспективним є переосмислення рекреації як елементу нової соціально-економічної моделі, у якій пріоритетом стає не лише економічне зростання, а й збереження людського ресурсу як основи розвитку. У цьому контексті рекреація може трансформуватися з допоміжної сфери соціальної політики в повноцінний механізм формування людського потенціалу, здатний впливати на якість економічного зростання та соціальну стійкість.

У майбутньому рекреаційний вимір може використовуватися як непрямий індикатор якості соціально-економічного розвитку. Рівень доступності рекреаційних ресурсів, інтенсивність рекреаційної активності та ступінь інклюзивності рекреаційного середовища

відображають не лише рівень добробуту, а й здатність суспільства забезпечувати відновлення людського потенціалу в умовах зростаючих навантажень [52]. Окремої уваги заслуговує потенціал рекреації у формуванні соціальної довіри та відновленні горизонтальних соціальних зв'язків. У посткризових суспільствах рекреаційні простори й практики можуть виконувати функцію соціальних «точок відновлення», де відбувається неформальна взаємодія, зниження соціальної дистанції та поступове відновлення довіри між різними групами населення.

Подальший розвиток рекреаційних механізмів пов'язаний із зростанням ролі інноваційних підходів, зокрема цифрових рішень, гібридних форматів рекреації та нових форм організації рекреаційного простору. Інтеграція технологій у рекреаційну сферу відкриває можливості для розширення доступу до відновлювальних практик, особливо для населення з обмеженою мобільністю або в умовах просторових обмежень. У довгостроковій перспективі рекреація також може розглядатися як ресурс адаптації суспільства до структурних змін, зокрема демографічних зрушень, трансформацій ринку праці та змін у характері зайнятості. Здатність соціально-економічної системи підтримувати регулярне відновлення людського потенціалу стає передумовою її гнучкості та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Балан А. А., Савченко Д., Савченко В. Рекреаційний потенціал в економічному розвитку територіальних громад України. *Economic journal of Odessa polytechnic university*. 2024. Вип. 1(27). С. 109-119. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.01.2024.12
2. Безверхнюк Т. М., Бабов К. Д., Цуркан О. І. Ресурсне забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України: потенціал курортно-рекреаційної сфери. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 6(8). С. 459-470. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-459-470
3. Бессонова А. В., Мутерко Г. М. Вплив розвитку інноваційних технологій на кадровий потенціал промислового підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2024. Вип. 1(39). С. 87-94. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.313887
4. Близнюк А. С. Механізми державного регулювання розвитку рекреаційної сфери: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1311
5. Близнюк А. С. Світовий досвід функціонування державних механізмів регулювання розвитку рекреаційної сфери. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 18. С. 54-58. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2018/12.pdf
6. Бойко З. В., Горожанкіна Н. А., Грушка В. В. Методологія оцінювання процесів розвитку рекреаційного комплексу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. Вип. 11(336). С. 67-74. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-11-336-67-74
7. Бублій М. П., Дробязко Л. В., Крамарева О. С. Ресурсне та інституційне забезпечення стратегічного планування розвитку підприємницьких струк-

тур в рекреаційній сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-65
8. Васюткіна Н. В., Кондратюк О. І., Стояненко І. В., Пілецька С. Т. Людський капітал як ресурс соціально-економічного розвитку України. *Academy review*. 2025. № 2(63). С. 55-74. DOI: https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-4
9. Герасименко Т. В., Бондаренко Л. А. Вплив інклюзивного туризму на досягнення цілей сталого соціально-економічного розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 90. С. 169-175. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.90-26
10. Гищук Р. М. Регіональні особливості розвитку туризму в кризові періоди та їхній вплив на управління поведінкою споживачів послуг рекреації та гостинності. *Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах*: колективна монографія. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2024. С. 357-419. DOI: https://doi.org/10.32837/11300.27539
11. Гуцуляк Г. Д., Гуцуляк Ю. Г. Розвиток територіально-рекреаційних систем і організація раціонального використання природних ресурсів та їх охорони в Карпатському регіоні. *Збалансоване природокористування*. 2022. Вип. 4. С. 41-46. DOI: https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2022.275031
12. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer
13. Дребот О. І., Бабікова К. О., Олійник Г. Б. Основи розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів. *Збалансоване природокористування*. 2022. Вип. 1. С. 5-11. DOI: https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2022.255219
14. Дребот О. І., Клим Н.М. Концептуальні аспекти розвитку рекреаційного природокористування в контексті євроінтеграційних процесів. *Збалансоване природокористування*. 2025. Вип. 1. С. 25-31. DOI: https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2025.324373
15. Дуляба О. Б., Юрчик А. І. Дослідження сутності змісту людського потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-107
16. Ємельяненко Л. М., Пантасенко В. В. Розвиток людського капіталу в системі стратегування післявоєнної відбудови України. *Трансформаційна економіка*. 2025. №2(11). С. 48-56. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-8
17. Жовновач Р. І., Бессонова А. В. Готовність кадрів до змін як складова розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 73. С. 41-45. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct73-7
18. Зоря О. П., Тютюнник Ю. М., Радлінський М. С. Науково-методичні підходи дослідження процесів сталого розвитку туризму в аграрному регіоні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-142
19. Інтерактивна карта «Що подивитись — Україна». URL: https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1nlskjs8_rQPSMdYVo_EajzD9BvmL_1Q2
20. Кириченко В. Психорекреаційні можливості туристичної діяльності. *Журнал соціальної та практичної психології*. 2025. № 6. С. 98-104. DOI: https://doi.org/10.32782/psy-2025-6-14
21. Кізюн А. Г. Аналітичний огляд глобальних туристично-рекреаційних ресурсів та їх вплив на розвиток міжнародного туризму. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8251837
22. Климчук В. О. *Психологія посттравматичного зростання*: монографія. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2020. 125 с.
23. Колесник Т. В., Багнета В. А. Особливості розвитку рекреаційного туризму в територіальних громадах регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-45
24. Кривцова М.С. Оцінка людського потенціалу регіону: теоретичний аспект. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. Вип. 2(66). С. 162-173. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.2(66).2018.162-173

25. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2(23). С. 21-33. DOI: https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-21-33
26. Круцевич Т. Ю., Андрєєва О. В., Благій О. Л., Садовський О. О. Проблема формування рекреаційної культури студентської молоді в умовах активного дозвілля. *Молодий вчений*. 2018. № 4.2(56.2). С. 175-179. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/4.2/44.pdf
27. Кучинська Л. Рекреаційна діяльність як складник оздоровлення та відновлення педагога в сучасних реаліях. *Нові технології навчання*. 2024. № 98. С. 129-136. DOI: https://doi.org/10.52256/2710-3560.98.2024.98.16
28. Лісовська Л. С., Габа М. І., Бублик Л. Я. Роль та значення людського розвитку та розвитку людського потенціалу в системі національного багатства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-145
29. Лугова В. М., Маков Б. П. Використання людського капіталу у післявоєнній відбудові України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 46-50. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-7
30. Майстро С. В., Домбровська С. М. *Особливості державного управління рекреаційним туризмом України*: монографія. Харків, 2017. 198 с.
31. Матвієнко А. В. Сучасні стратегії відновлення та розвитку туристично-рекреаційних комплексів в Україні в умовах післявоєнної реконструкції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-144
32. Мартинова Л. Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. *World Science*. 2016. Вип. 2(6). С. 29-32. URL: https://rsglobal.pl/index.php/ws/article/view/862/845
33. Машіка Г., Грабар М. Туристично-рекреаційний потенціал регіонів як основа сталого соціально-економічного розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. Вип. 21. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-12-01
34. Нодь О. Туризм та курортно-рекреаційна сфера: особливості, проблеми та перспективи розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 296-304. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-36
35. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 211 с.
36. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Людський потенціал в умовах євроінтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 7-13. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-1
37. Самборська О. Ю., Воскобійник С. Я., Шевченко Д. В. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19
38. Седікова І. О., Мироненко Б. В. Людський потенціал: артикуляція понять. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 3. С. 32-36. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2359
39. Славік Р. В., Фекета І. Ю., Чиняк В. В. Особливості розвитку туризму та рекреації в умовах кризових процесів. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. Вип. 2(60). С. 97-104. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).97-104
40. Слатвінська Л. А., Збиранник О. М., Тельпіс В. В. Управління інтеграційними процесами в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму України в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-28

41. Томчук О. В. Проблеми збереження людського потенціалу України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 10-11(256-257). С. 126-135. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-126-135
42. Філіна Т. В. Психологічна рекреація як складова арттуризму. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2023. № 1. С. 65-69. DOI: https://doi.org/10.32461/2226-3209.1.2023.277635
43. Філюк С. М. Поняття і структура туристично-рекреаційного потенціалу України: економічний аспект. *Ефективна економіка*. 2023. Вип. 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.23
44. Філюк С. М. Система інноваційно-інвестиційних заходів економічної стратегії для відновлення туристично-рекреаційного потенціалу України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 2. С. 417-425. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-51
45. Хитра О. В. Синергетичний потенціал розвитку туристично-рекреаційної соціо-еколого-економічної системи. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-49
46. Черевко Г., Вовк І. Здоров'я у структурі людського капіталу як соціально-економічна категорія. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17. № 1. С. 47-61. DOI: https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.01.047
47. Шишпанова Н. О. Фактори впливу на формування та розвиток людського потенціалу сільських територій. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. Вип. 8(266). С. 83-92. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-83-92
48. Шульга О. А. Державне управління розвитком людського капіталу у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129
49. Bessonova A., Bieloborodova M., Bezuhla L., Kulinska A., Ashcheulova O. Personnel potential of industrial enterprises: formation and management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. Vol. 3. Pp. 163-170. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/163
50. Bezuhla L. Impact of the macro environment on the ecotourist infrastructure. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. 2020. Vol. 1. No. 2. Pp. 33-38. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5169/2020-2-6
51. Bieloborodova M., Bessonova A. Approaches to assessing the environmental responsibility of enterprises in the industrial region. *Ekológia (Bratislava)*. 2023. Vol. 42. No. 3. Pp. 267-278. DOI: https://doi.org/10.2478/eko-2023-0030
52. Dzhumurat V. M. Economic and legal mechanisms of the development of the tourist potential of the country. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 3(52). С. 19-32. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-2

Розділ ІІ.

БЕЗПЕКА, ВІЙНА ТА СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

2.1. ВНУТРІШНІЙ ТУРИЗМ І БЕЗПЕКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ: СОЦІОЛОГІЧНИЙ ПОГЛЯД НА АДАПТАЦІЮ І СТІЙКІСТЬ СПІЛЬНОТ

■ **Наталія Габчак**
кандидат географічних наук, доцент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(м. Ужгород, Україна)

■ **Станіслав Габчак**
аспірант кафедри соціології та соціальної роботи
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(м. Ужгород, Україна)

Глобальні кризи останніх десятиліть призвели до істотних порушень у стабільності та ефективності функціонування туристичних систем на локальному, регіональному й міжнародному рівнях. Такі події, як пандемія COVID-19, терористичні атаки, збройні конфлікти, кліматичні зміни та економічна нестабільність, виявили вразливі місця в залежних від туризму регіонах, підкресливши обмеження туристичної політики. Ці кризи призвели до різкого скорочення подорожей, скорочення доходів і збільшення безробіття в регіонах, які залежать від туризму [7].

Саме поняття «внутрішній туризм» закладено в Законі України «Про туризм», де чітко визначено, що «внутрішній туризм — це подорожі громадян України та осіб, які постійно проживають на її території, в межах держави» [15].

На даний час важливо осмислити суть внутрішнього туризму як соціально значущого явища, що в умовах сучасних кризових трансформацій набуває нових функцій, пов'язаних не лише з економічним розвитком територій, а й із формуванням безпекового потенціалу та підвищенням стійкості місцевих спільнот. У науковій літературі внутрішній туризм традиційно визначається як сукупність подорожей резидентів у межах власної держави з рекреаційною, пізнавальною,

оздоровчою або іншою неміграційною метою. Дослідники Н.Габчак та С.Габчак вважають, що внутрішній туризм сприяє «економічному зростанню територій, збереженню природних та історико-культурних ресурсів» та є каталізатором створення нових маршрутів подорожей [5]. Водночас сучасні дослідження дедалі частіше трактують його як інструмент соціальної стабілізації, територіальної згуртованості та підтримки локальних економік, особливо в умовах обмеження міжнародної мобільності та зростання безпекових ризиків [19; 23; 24].

У контексті України, а особливо Карпатського регіону, внутрішній туризм виконує функцію внутрішнього перерозподілу туристичних потоків і ресурсів, компенсуючи втрати від скорочення в'їзного туризму та сприяючи збереженню зайнятості населення. Карпатський регіон вирізняється відносно сприятливою безпековою ситуацією, що обумовлює його роль як одного з ключових центрів внутрішньої туристичної мобільності. Саме тому внутрішній туризм тут доцільно розглядати як складову безпекового потенціалу регіону, під яким у наукових дослідженнях розуміють сукупність соціальних, економічних, інституційних та культурних ресурсів, здатних забезпечити стабільне функціонування території та захищеність населення від внутрішніх і зовнішніх загроз [3, с. 39-40].

Соціологічний вимір безпеки виходить за межі вузького військово-політичного трактування і включає соціальну безпеку, рівень довіри в суспільстві, здатність громад до самоорганізації та ефективної взаємодії з інституціями влади. У цьому контексті туризм розглядається як форма соціальної практики, що сприяє відтворенню соціальних зв'язків, зміцненню міжрегіональної солідарності та формуванню позитивної колективної ідентичності. Дослідники зазначають, що туристичні практики в межах країни посилюють відчуття належності до спільного соціокультурного простору та знижують рівень соціальної фрагментації, що є особливо важливим у періоди суспільної нестабільності [3, с. 40].

Важливою категорією аналізу є стійкість територіальних спільнот, яка в соціології трактується як здатність громад адаптуватися до кризових ситуацій, зберігаючи основні соціальні функції та водночас трансформуючи моделі господарювання й соціальної взаємодії. У Карпатському регіоні стійкість громад значною мірою ґрунтується на високому рівні соціального капіталу, традиціях взаємодопомоги та активній участі населення в локальних ініціативах. Внутрішній туризм у цьому контексті виступає каталізатором адаптаційних процесів, оскільки стимулює розвиток малого підприємництва, крафтового виробництва, етно-гастрономічних та екологічних форм туризму, що, у свою чергу, підвищує економічну та соціальну стійкість громад.

Соціальна адаптація населення до нових безпекових і соціально-економічних умов проявляється через зміну туристичних мотивацій і моделей поведінки. Зростає попит на короткострокові, безпечні та психологічно комфортні подорожі, орієнтовані на відновлення емоційного стану, оздоровлення та культурне самопізнання. Карпат-

ський регіон у цьому сенсі виступає простором адаптації не лише для туристів, а й для місцевих спільнот, які інтегрують нові соціальні групи, зокрема внутрішньо переміщених осіб, у локальне соціально-економічне середовище через туристичну та рекреаційну діяльність. Таким чином, внутрішній туризм постає не лише як галузь економіки, а як соціальний інститут, що сприяє підвищенню рівня людської безпеки та якості життя [30].

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що внутрішній туризм у Карпатському регіоні є важливим чинником формування безпекового потенціалу та стійкості територіальних спільнот. Його соціологічне осмислення дає змогу виявити глибинні механізми адаптації громад до кризових викликів і обґрунтувати доцільність інтеграції туристичної політики в ширший контекст регіональної безпеки та сталого розвитку.

Щодо соціологічних чинників формування туристичної безпеки та соціальної згуртованості локальних спільнот варто акцентувати увагу на тому, що у сучасних умовах зростання глобальних і регіональних ризиків туристична безпека дедалі більше розглядається не лише як результат інституційного контролю або технічних заходів захисту, а як соціально сконструйований феномен, що формується у процесі взаємодії локальних спільнот, туристів та соціальних інститутів у межах конкретної території. Такий підхід дозволяє інтерпретувати безпеку туристичного простору крізь призму соціальної довіри, згуртованості та здатності громад до колективної дії, що підтверджується працями з проблематики безпеки та туризму [6, с. 162-163]. Нами розроблена модель основних чинників, які формують туристичну безпеку (рис. 1).

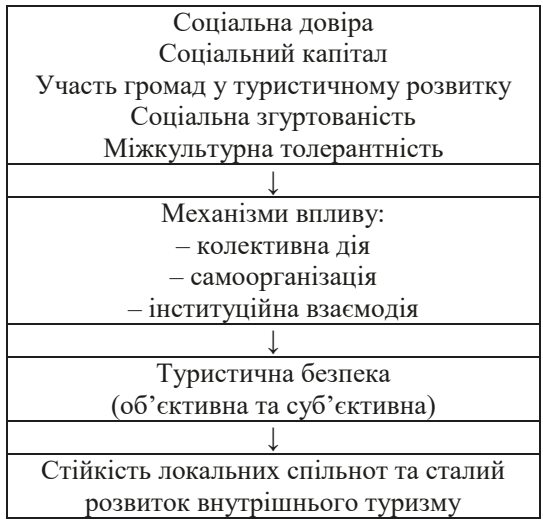


Рис 1. Концептуальна модель соціологічних чинників формування туристичної безпеки. Джерело: складено автором.

Аналіз даної моделі показав, що ключовим соціологічним чинником формування туристичної безпеки є соціальна довіра, яка визначає стабільність і передбачуваність соціальних взаємодій у туристичних дестинаціях. Високий рівень довіри між членами локальної громади, а також між місцевим населенням і туристами знижує рівень соціальної напруги, мінімізує конфліктні ситуації та формує позитивне сприйняття туристичного

середовища. За Р. Патнемом, довіра виступає базовим елементом соціального капіталу, що забезпечує координацію дій і підвищує ефективність спільного реагування на загрози [28]. Для регіонів внутрішнього туризму України, зокрема Карпатського, ця характеристика набуває особливої актуальності в умовах воєнних, міграційних та соціально-економічних викликів.

Не менш важливу роль у забезпеченні туристичної безпеки відіграє соціальний капітал локальних громад, який проявляється у формальних та неформальних мережах взаємодії, традиціях взаємодопомоги та участі населення у громадських ініціативах. Відповідно до концепції Дж. Коулмана, соціальний капітал закладений у структурі соціальних відносин і створює умови для ефективного вирішення колективних проблем, зокрема пов'язаних із безпекою та кризовими ситуаціями [27]. У туристичних регіонах із розвиненим внутрішнім туризмом соціальний капітал сприяє самоорганізації громад, підтримці безпечного соціального середовища та підвищенню їхньої стійкості, що узгоджується з аналітичними матеріалами Всесвітньої туристичної організації [29].

Тісно пов'язаною з туристичною безпекою є соціальна згуртованість, яка відображає рівень інтегрованості різних соціальних груп у межах локальної спільноти. Соціальна згуртованість передбачає здатність суспільства зменшувати соціальні розриви, уникати маргіналізації та підтримувати баланс між інтересами різних груп населення [19]. У контексті внутрішнього туризму згуртованість громад сприяє позитивному сприйняттю туристів, знижує ризики соціального відторгнення та формує атмосферу гостинності, що є важливою складовою суб'єктивної туристичної безпеки.

Суттєвим соціологічним чинником формування безпечного туристичного середовища є участь місцевих громад у плануванні та управлінні туристичним розвитком. Залучення населення до прийняття рішень підвищує рівень відповідальності за територію, посилює довіру до інституцій та зменшує ймовірність соціальних конфліктів [3]. Саме модель community-based tourism дозволяє гармонізувати інтереси місцевого населення і туристів, забезпечити контроль за туристичними потоками та сприяти сталому розвитку дестинацій. Для Карпатського регіону України це особливо актуально в умовах зростання ролі внутрішнього туризму як чинника соціальної стабілізації та підтримки локальної економіки.

Окрему увагу слід приділити міжкультурній толерантності та збереженню локальної культурної ідентичності, які формують соціальний клімат туристичних територій. Дослідження соціології туризму засвідчують, що конфлікти у туристичному середовищі найчастіше виникають у громадах із низьким рівнем інтеграції місцевого населення у туристичні процеси та відсутністю діалогу між «господарями» і «гостями». Натомість підтримка локальної ідентичності, розвиток етно-гастрономічних практик і культурних ініціатив сприяють

зміцненню соціальної згуртованості, підвищують привабливість дестинації та формують відчуття безпеки як у туристів, так і у місцевого населення.

Узагальнення зазначених підходів дозволило сформувати концептуальну модель соціологічних чинників туристичної безпеки та соціальної згуртованості локальних спільнот (рис. 1). Запропонована модель відображає взаємозв'язок між соціальною довірою, соціальним капіталом, участю громад у туристичному розвитку, соціальною згуртованістю та міжкультурною толерантністю, які через механізми самоорганізації, колективної дії та інституційної взаємодії забезпечують формування безпечного туристичного середовища та підвищують стійкість локальних спільнот у кризових і посткризових умовах.

Загальна площа Карпатського регіону становить приблизно 56,6 тис. км², що складає близько 9,4% території України. До повномасштабного вторгнення станом на 1 січня 2022 року, чисельність наявного населення Закарпатської області становила 1 253 791 особу, з яких 37,2% проживали в містах, а 62,8% — у сільській місцевості. Івано-Франківська область налічувала 1 368 000 осіб, Львівська — 2 512 000, а Чернівецька — 922 700 осіб. Таким чином, загальна чисельність населення Карпатського регіону становила близько 6,05 млн осіб, що дорівнює приблизно 14,6% від загальної чисельності населення України (рис. 2-3).



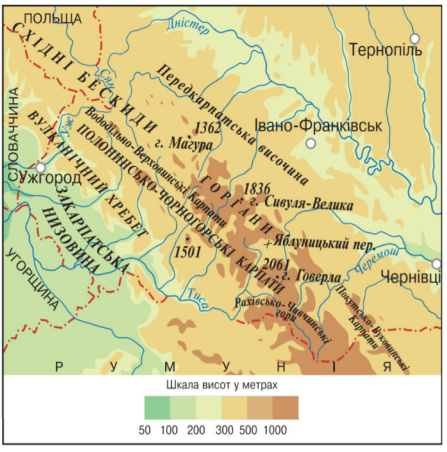


Рис. 2-3 Карпатський регіон України [https://uk.wikipedia.org/wiki/].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році спричинило значні внутрішні переміщення населення. За даними Міністерства соціальної політики України, станом на 16 листопада 2024 року, у чотирьох областях Карпатського регіону було зареєстровано 519,5 тис. внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що становить 11,2% від загальної кількості ВПО в Україні. Зокрема, у Закарпатській області — 125,7 тис., Івано-Франківській — 112,2 тис., Львівській — 206,9 тис., Чернівецькій — 74,8 тис. осіб [6]. За оцінками Міжнародної організації з міграції (МОМ), на 27 вересня

2024 року, фактично присутніми в регіоні були 363 тис. ВПО, з яких 184 тис. вже повернулися до місць постійного проживання [14].

Масові переміщення населення, спричинені повномасштабною війною, призвели до суттєвих регіональних диспропорцій на ринку праці України. Особливо це проявляється у Карпатському регіоні, який в умовах воєнного стану виконує подвійну функцію: з одного боку, він виступає донором зовнішньої міграції, оскільки значна частина населення виїхала до країн Європейського Союзу, а з іншого — є одним із ключових регіонів прийому внутрішньо переміщених осіб з інших областей України. Така подвійна міграційна роль суттєво впливає на формування регіональних ринків праці, змінюючи структуру пропозиції та попиту робочої сили [17, с. 8-9].

Війна також катастрофічно поглиблює перманентну демографічну кризу, що триває в Україні з середини 1990-х років. Різке зниження народжуваності, зростання смертності та прискорення процесів старіння населення формують довгострокові обмеження відтворення трудового потенціалу. За оцінками українських демографів, ці тенденції вже в середньостроковій перспективі призведуть до скорочення абсолютної чисельності зайнятого населення та посилення дефіциту робочої сили, навіть за умови післявоєнного економічного відновлення [17, с. 4].

Карпатський регіон України є специфічним соціопросторовим утворенням, у межах якого органічно поєднуються природно-географічні, культурні, етнічні та історичні компоненти, що зумовлюють формування значного туристичного та безпекового потенціалу. Геостратегічне розташування регіону на зовнішньому кордоні України з країнами Європейського Союзу, складна етнокультурна структура населення та особливості гірського рельєфу визначають його особливу роль у системі просторового розвитку, регіональної безпеки та туристичної спеціалізації країни.

Туристичний потенціал Карпатського соціопростору визначається синергією природних і культурних чинників. Його основу становлять унікальні природні ресурси — гірські ландшафти, лісові масиви та мінеральні джерела, які поєднуються з багатою етнокультурною спадщиною гуцулів, бойків і лемків. Вагому роль у формуванні цього потенціалу відіграє рекреаційна й туристична інфраструктура, розвиток якої зосереджений у межах Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської та Чернівецької областей. Саме така територіальна концентрація забезпечує просторову єдність і функціональну взаємодоповнюваність Карпатського регіону, утверджуючи його як цілісну туристичну дестинацію загальнодержавного та міжнародного значення (табл. 1). У регіоні сформувався стійкий імідж місця для екологічного, активного, культурно-пізнавального і оздоровчого туризму, що, за оцінками дослідників, може стати однією з ключових опор регіонального економічного зростання [20, с. 221-225]. Зокрема, туристичні кластери у районі Буковелю, Славського, Синевира чи Яремче за-

безпечують не лише зайнятість місцевого населення, але й сприяють збереженню культурної ідентичності, утверджуючи соціопростір як платформу міжрегіонального та міжнародного культурного діалогу.

Таблиця 1

Туристичний потенціал Карпатського регіону України: просторовий та регіональний аналіз [4]

Область	Основні туристичні ресурси	Основні курорти / туристичні об'єкти
Львівська	Гірські масиви, історичні пам'ятки, мінеральні води	Славське, Сколе, Тустань, Трускавець
Івано-Франківська	Гори, водоспади, етнокультурна спадщина	Буковель, Яремче, Верховина, Говерла
Закарпатська	Термальні води, замки, етнотуризм, нацпарки	Берегове, Мукачево, Синевир, Ужгород
Чернівецька	Гори, монастирі, культурна спадщина	Вижниця, Хотин, Чернівці, Косино

Інфраструктура туризму в Карпатському регіоні України характеризується нерівномірним розвитком, що зумовлено як природними факторами, так і соціально-економічними особливостями регіону. Основні туристичні центри — Яремче, Буковель, Славське, Верховина, Міжгір'я та Рахів — мають розвинену мережу готелів, приватних садиб, котеджів і баз відпочинку, які активно приймають туристів протягом усього року. У цих зонах спостерігається стрімке зростання приватних ініціатив у сфері надання послуг: від традиційного зеленого туризму до сучасних SPA-комплексів, ресторанів, прокатних пунктів, екскурсійних бюро та інфраструктури активного відпочинку [4]. Розбудова транспортної інфраструктури, зокрема автодоріг державного значення та локальних під'їздів до курортних і природоохоронних територій, здійснюється переважно за рахунок програм регіонального розвитку та міждержавного співробітництва, таких як «Карпатська мережа» в межах ENI CBC Programme. Водночас стан доріг у багатьох віддалених селах залишається незадовільним, що ускладнює доступ до маловідомих, але перспективних туристичних маршрутів.

Незважаючи на позитивну динаміку в сфері готельно-ресторанного бізнесу, проблема низького рівня стандартизації послуг, сезонності туристичних потоків та слабкої інтеграції локальних культурних практик у загальну модель сервісу залишається актуальною. Більшість туристичних об'єктів сконцентровано в кількох курортних зонах, тоді як потенціал етнографічного, еко- та агротуризму в менш розкручених районах, таких як Путильський район Чернівецької області чи Тячівщина на Закарпатті, використовується недостатньо [4].

Перспективи розвитку сталого туризму в Карпатському регіоні безпосередньо зумовлені необхідністю збалансованого збереження

природного довкілля та автентичного культурного простору, що відповідає загальним принципам сталого туризму, закріпленим у міжнародних документах із охорони гірських екосистем та сталого туризму в Карпатах [8, с. 132-135].

У контексті Українських Карпат дедалі більше уваги приділяється переходу від масових форм відпочинку до екологічно відповідальних моделей туризму, які спрямовані на охорону природних ресурсів та підтримку локальних громад. Згідно з науковими підходами до побудови стратегій сталого туризму в Карпатському регіоні, саме синергетична взаємодія природного, соціального та економічного середовища є ключовою умовою сталого розвитку туристичної сфери [8, с. 133-134].

Одним із прикладів практичної реалізації сталого підходу є Національний природний парк «Синевир» — один із найбільших природоохоронних об'єктів Українських Карпат, що має значну площу гірських лісів і частково входить до об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО завдяки масивам букових пралісів. Така природоохоронна цінність створює основу для формування туристичних маршрутів, які не лише демонструють природні ландшафти, але й закладають етичні принципи відвідування та охорони природи.

Розвиток рекреаційної та туристичної інфраструктури в межах парку базується на принципах екологічної відповідальності та залучення місцевих громад. Ці ініціативи сприяють появі форм сільського туризму, зокрема еко-садиб із традиційним харчуванням, локальними продуктами та народними ремеслами — підходів, що є типовими для сталого туризму. Окремі проєкти демонструють, як такі інтегровані форми туристичної діяльності не лише підвищують привабливість регіону, але й створюють економічні можливості для мешканців.

Позитивним прикладом є ініціативи у Верховинському районі, які поєднують гастрономічні практики з підтримкою традиційних господарств, зокрема вівчарства та виробництва локальних сирів. Подібні практики підсилюють зв'язок між культурною спадщиною і сталим туризмом, що узгоджується з концептуальними підходами екотуризму як складової сталого розвитку [16].

Важливо, що сучасні підходи до розвитку туризму в Карпатах акцентують на екологічності, локальному розвитку, децентралізації та збереженні культурної самобутності. Зокрема, на рівні міжнародних ініціатив вже діють документи та проєкти, які спрямовані на формування загальної стратегії сталого туризму в Карпатському регіоні, що включає принципи участі місцевих громад і міждержавної співпраці. Карпатський регіон має не лише значний природний і культурний потенціал для туристичного розвитку, але й реальні передумови переходу до моделі сталого туризму, де економічна вигода поєднується з відповідальністю за довкілля та збереженням регіональної ідентичності. Втілені на практиці проєкти й ініціативи доводять, що ста-

лий туризм може стати основою для довгострокового економічного зростання, соціальної згуртованості та підтримки місцевого розвитку в умовах сучасних викликів.

Важливо, що у нових концепціях розвитку регіону на рівні обласних програм та міжнародного співробітництва, зокрема, Стратегії сталого розвитку Українських Карпат до 2030 року наголос робиться саме на екологічності, локальності, децентралізації та культурній унікальності як фундаментальних принципах сталого туризму.

Таким чином, Карпатський регіон має не лише великий природний і культурний ресурс для туризму, а й все більше переходить до моделі сталого розвитку, де економічна вигода поєднується з відповідальністю за довкілля та збереженням ідентичності. Успішні приклади на місцях доводять, що саме сталий туризм може стати основою для довготривалого зростання і соціальної згуртованості регіону.

У контексті національної безпеки Карпатський регіон України відіграє важливу стратегічну роль, поєднуючи функції прикордонного, соціального та просторового стабілізатора. Особливості гірського рельєфу, значні площі малозаселених територій та протяжність державного кордону з країнами Європейського Союзу формують специфічні безпекові виклики, зокрема у сфері протидії контрабанді, нелегальній міграції та контролю транскордонних переміщень [12].

Водночас зазначені просторові характеристики створюють передумови для розвитку системи територіальної оборони, інфраструктури цивільного захисту та посилення прикордонного контролю. У цьому сенсі Карпатський соціопростір набуває значення не лише як зона культурної взаємодії та туристичної активності, але й як простір соціальної мобілізації населення у відповідь на сучасні безпекові виклики, що узгоджується з підходами до трактування безпеки як складової сталого регіонального розвитку.

Дослідження у сфері туризму та регіональної безпеки засвідчують, що інтеграція туристичної інфраструктури з елементами громадянської безпеки — зокрема розвиток гірських рятувальних служб, впровадження цифрових систем моніторингу, покращення прикордонної логістики та координації між інституціями — є критично важливою умовою стабільного та безпечного функціонування Карпатського регіону. Такий підхід дозволяє поєднати економічні інтереси туристичної галузі з потребами національної безпеки та підвищенням стійкості місцевих громад [26, с. 90-93] (табл. 2).

Подана таблиця 2 відображає багатовимірний характер безпекового потенціалу Карпатського регіону, у якому поєднуються традиційні (воєнні, прикордонні) та нетрадиційні (соціальні, екологічні, енергетичні, інформаційні) складові безпеки. Якщо коротко, то їх можна охарактеризувати наступним чином:

1) геополітична та воєнна безпека формуються завдяки прикордонному розташуванню з країнами ЄС, гірському рельєфу та ролі регіону як тилової й мобілізаційної зони. Карпати виступають не лише

природним бар'єром, а й простором стратегічної стабільності та логістичної підтримки держави;

Таблиця 2

Основні складові безпекового потенціалу Карпатського регіону

Напрямок	Основні складові безпеки
Геополітична безпека	Кордон з ЄС; військово-стратегічна зона; зона мобілізаційної готовності
Прикордонна безпека	Протидія контрабанді; моніторинг кордону; міграційні виклики
Екологічна безпека	Паводки, зсуви; незаконна вирубка лісів; збереження природних ресурсів
Енергетична безпека	Альтернативна енергія (малі ГЕС, біоенергетика); стабільність локальних мереж; зменшення залежності
Соціальна безпека	Згуртованість громад; самоорганізація сіл; культура співжиття; адаптивність до криз
Воєнна безпека	Гірські шляхи/бар'єри; використання укриттів; потенціал тилового регіону
Транскордонне співробітництво	Спільні програми з країнами-сусідами (ENI CBC); природоохоронна кооперація; обмін досвідом
Туристична безпека	Гірський рятувальний сервіс; охорона маршрутів; безпечні об'єкти проживання
Інформаційна/ кібербезпека	Діджиталізація громад; боротьба з дезінформацією; захист інтернет-простору у прикордонних районах

Джерело: [4].

2) прикордонна безпека зосереджена на протидії контрабанді, моніторингу кордону та управлінні міграційними процесами, що є особливо актуальним для гірських і важкодоступних ділянок прикордоння;

3) екологічна безпека визначається високою вразливістю регіону до природних загроз (паводки, зсуви) та антропогенних ризиків, насамперед незаконної вирубки лісів, що безпосередньо впливають на безпеку населення, інфраструктури й туризму;

4) енергетична безпека пов'язана з розвитком альтернативної енергетики та стабільністю локальних мереж, що підвищує автономність громад і зменшує залежність від централізованих систем у кризових умовах;

5) соціальна безпека ґрунтується на згуртованості громад, традиціях самоорганізації та культурі співжиття, що забезпечує високу адаптивність регіону до соціальних і воєнних викликів;

6) транскордонне співробітництво та туристична безпека виступають взаємопов'язаними елементами, поєднуючи спільні програми

з країнами-сусідами, природоохоронну кооперацію, розвиток рятувальних служб і безпечної туристичної інфраструктури;

7) інформаційна та кібербезпека доповнює систему безпеки через цифровізацію громад, захист інформаційного простору та протидію дезінформації, що є критично важливим для прикордонних територій у сучасних умовах гібридних загроз.

З огляду на викладене, безпековий потенціал Карпатського регіону характеризується цілісністю та багаторівневістю, що ґрунтується на взаємодії природних, соціальних та інституційних ресурсів. У цьому контексті регіон слід розглядати не лише як прикордонну або гірську територію, а як простір стійкості та безпекової стабільності, спроможний виконувати оборонні, гуманітарні, екологічні та соціальні функції у системі національної й європейської безпеки України.

Для детальнішої оцінки зовнішніх та внутрішніх чинників формування безпекового потенціалу Карпатського регіону нами застосовано PESTLE- та SWOT- аналізи, які дозволяють системно проаналізувати як зовнішнє макросередовище (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники), так і внутрішні характеристики регіону (сильні та слабкі сторони), а також ідентифікувати основні можливості й загрози для забезпечення стійкості Карпатського регіону в сучасних безпекових умовах (табл. 3).

Таблиця 3

PESTLE-аналіз безпекового потенціалу Карпатського регіону

Компонент PESTLE	Зміст чинника	Наукові акценти та приклади
Політичні	Державна політика прикордонного управління, євроінтеграційні ініціативи, транскордонне співробітництво (Interreg, ENI CBC). Роль тилового регіону в умовах війни.	Політичні рішення мають регіональний вимір безпекових стратегій
Економічні	Туризм, тіньова економіка прикордоння, альтернативна енергетика, туристичні кластери.	Диверсифікація економіки підвищує стійкість регіону до криз
Соціальні	Соціальний капітал, згуртованість громад, адаптація до криз, інтеграція ВПО.	Соціальна довіра і самоорганізація є чинниками регіональної стійкості
Технологічні	Цифровізація управління, ГІС-моніторинг кордонів і маршрутів, кібербезпека.	Недостатня цифрова спроможність громад формує нові ризики
Правові	Національне та міжнародне законодавство, транскордонне право, екологічні норми.	Правова визначеність є основою інституційної стабільності
Екологічні	Паводки, зсуви, деградація екосистем, кліматичні зміни.	Екологічні ризики безпосередньо впливають на безпеку населення

Джерело: авторська розробка на основі [4-6].

Таблиця 4

SWOT-аналіз безпекового потенціалу Карпатського регіону

Компонент SWOT	Характеристика	Наукові інтерпретації та приклади
Сильні сторони	Прикордонне положення з ЄС, гірський рельєф як природний бар'єр, високий рівень соціальної згуртованості громад, досвід транскордонної співпраці.	Українські дослідження підкреслюють роль соціального капіталу та транскордонної взаємодії у підвищенні регіональної стійкості.
Слабкі сторони	Складність контролю гірського кордону, інфраструктурна фрагментарність, екологічна вразливість, нерівномірна інституційна спроможність громад.	Науковці відзначають диспропорції розвитку прикордонних територій та обмеженість ресурсів місцевого управління.
Можливості	Розвиток транскордонних програм ЄС, енергетична децентралізація, поєднання туристичної та безпекової інфраструктури, посилення ролі громад.	Аналітичні праці вказують на потенціал євроінтеграційних інструментів і сталого розвитку як чинників безпеки.
Загрози	Гібридні загрози, міграційний тиск, кліматичні ризики, незаконне природокористування, воєнні виклики.	Дослідження акцентують увагу на зростанні комплексних ризиків, що потребують інтегрованих управлінських рішень.

Джерело: сформовано авторами.

Результати подані у таблицях PESTLE- та SWOT сформували цілісну аналітичну модель оцінювання безпекового потенціалу Карпатського регіону як складного соціопросторового утворення, в якому безпека постає результатом взаємодії політичних, економічних, соціальних, інституційних і природних чинників. Їхнє поєднане застосування дозволяє перейти від описового рівня до системного розуміння регіональної стійкості в умовах воєнних, гібридних та кліматичних викликів.

PESTLE-аналіз продемонстрував, що політичний вимір безпекового потенціалу Карпатського регіону визначається його прикордонним статусом і роллю тилової території в умовах війни, а також залученням до євроінтеграційних і транскордонних ініціатив. Державна політика у сфері прикордонного управління та регіонального розвитку формує рамкові умови для безпеки, водночас надаючи регіону можливість інтегрувати європейські підходи до управління ризиками. Економічні чинники вказують на дуалістичний характер безпеки — з одного боку, розвиток туризму, альтернативної енергетики та кластерних моделей підвищує економічну стійкість, з іншого — тіньові практики прикордоння залишаються

джерелом потенційних загроз. Соціальний компонент PESTLE-аналізу є одним із ключових, оскільки саме соціальний капітал, довіра та здатність громад до самоорганізації забезпечують адаптацію до кризових умов, зокрема інтеграцію внутрішньо переміщених осіб. Технологічний вимір засвідчує зростання ролі цифрових інструментів управління та моніторингу, проте водночас виявляє нерівномірність цифрової спроможності громад як нове джерело безпекових ризиків. Правові чинники підкреслюють значення узгодженості національного й міжнародного законодавства для інституційної стабільності прикордонного простору, тоді як екологічний компонент акцентує на прямому зв'язку між природними ризиками Карпат і безпекою населення, що набуває особливої актуальності в умовах кліматичних змін.

SWOT-аналіз доповнює та поглиблює ці висновки, дозволяючи зіставити внутрішні характеристики регіону з зовнішніми викликами. Сильні сторони Карпатського регіону полягають у поєднанні природних, соціальних та геополітичних чинників: гірський рельєф виконує функцію природного бар'єра, прикордонне положення з ЄС відкриває доступ до ресурсів і програм підтримки, а висока соціальна згуртованість громад підсилює адаптивну спроможність територій. Водночас слабкі сторони проявляються у складності контролю гірського кордону, фрагментованості інфраструктури та нерівномірному розвитку інституційної спроможності громад, що знижує ефективність реалізації безпекових політик. Можливості регіону пов'язані з використанням євроінтеграційних інструментів, розвитком транскордонних програм, енергетичною децентралізацією та інтеграцією туристичної й безпекової інфраструктури, що відповідає сучасним концепціям сталого та безпекоорієнтованого розвитку. Загрози ж мають комплексний характер і включають гібридні впливи, міграційний тиск, кліматичні ризики та незаконне природокористування, що вимагає міжсекторальних і багаторівневих управлінських рішень.

Узагальнюючи, обидві таблиці бачимо, що безпековий потенціал Карпатського регіону не зводиться до суто військових або прикордонних аспектів, а формується як результат взаємодії соціального капіталу, інституційної спроможності, економічної диверсифікації та екологічної стійкості. Поєднання PESTLE- та SWOT-аналізу дозволяє обґрунтувати необхідність інтегрованої регіональної політики безпеки, у якій громади виступають активними суб'єктами, а транскордонне співробітництво, сталий туризм і екологічне управління — ключовими інструментами зміцнення регіональної стійкості.

Російсько-українська війна радикально трансформувала і туристичну інфраструктуру, і мобільність населення Карпатського району, зокрема: Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської та Чернівецької областей. Якщо до 2022 року інфраструктура обслуговувала переважно рекреаційно-дозвіллєві потоки (курорти, гірськолижні комп-

лекси, приватні садиби, маршрути вихідного дня), то після повномасштабного вторгнення вона частково набула функцій «інфраструктури стійкості» це — прийом і розміщення ВПО, логістика евакуації та транзиту, волонтерські хаби, медико-реабілітаційні сервіси, а також сервісне забезпечення безпекових потреб (зв'язок, резервне енергозабезпечення, маршрути з урахуванням ризиків). Така трансформація добре «зчитується» через логіку двох наведених вище таблиць — PESTLE і SWOT — бо вони фактично фіксують перехід від «туристичного регіону» до «туристично-безпекового соціопростору», де безпека не додаток, а рамка розвитку.

PESTLE-профіль безпекового потенціалу Карпатського регіону показує, що війна підсилила політичний вимір території як тилового та прикордонного простору. Регіон став більш значущим для державної політики прикордонного управління й транскордонної координації з ЄС (як у безпековій, так і в гуманітарно-логістичній площині), що робить політичні рішення «відчутними на місці» — через зміну режимів перетину кордону, посилення контролю, пріоритетність інфраструктурних проєктів, а також через практику участі громад у програмах міжнародної підтримки. Водночас економічний блок PESTLE демонструє типову для воєнного часу «подвійну економіку» прикордоння: з одного боку — легалізацію та зростання частини сервісних видів діяльності, пов'язаних із внутрішнім туризмом і тимчасовим проживанням; з іншого — збереження ризиків тінізації та рентних практик на кордоні. Емпіричним індикатором саме легального сегмента стала динаміка туристичного збору в Україні в період 2021/24 рр. та Карпатському регіоні в 2023/24 рр. (рис. 4)



Рис. 4. Динаміка туристичного збору в Україні в період 2021–2024 років. Джерело: розробка ДАРТ.

Дані ДАРТ щодо туристичного збору за 2021–2024 роки дозволяють зробити кілька науково обґрунтованих висновків про динаміку туристичної активності та просторову трансформацію внутрішнього

туризму України в умовах війни. Передусім, загальнонаціональна динаміка туристичного збору свідчить про V-подібну траєкторію розвитку. Після відносно високого рівня 2021 року (235,5 млн грн) у 2022 році відбулося різке падіння надходжень до 178,9 млн грн, що напряму корелює з початком повномасштабної війни, руйнуванням туристичної інфраструктури на сході й півдні країни та різким скороченням мобільності населення. Уже у 2023 році зафіксовано відновлення до 222,6 млн грн (+22,7% порівняно з 2022 р.), а у 2024 році — стрибкоподібне зростання до 273,1 млн грн, що на 52,6% перевищує показник 2022 року та навіть перевищує довоєнний рівень 2021 року. Це дає підстави трактувати 2024 рік як фазу адаптаційного відновлення внутрішнього туризму, а не повернення до довоєнної моделі.

Регіональна структура надходжень демонструє ще глибші просторові зрушення. У 2021 році туристичний збір мав більш збалансований розподіл між макрорегіонами, з помітною роллю півночі (38%), заходу (23%) і півдня (21%). Уже у 2022 році відбувається різка концентрація надходжень у західному макрорегіоні, частка якого зростає до 51%, тоді як схід і південь скорочуються до 3% і 5% відповідно. Це безпосередньо відображає безпекову асиметрію простору України та масову переорієнтацію туристичних і міграційних потоків у відносно безпечні західні області.

У 2023 році тенденція зберігається — захід акумулює 49% туристичного збору, північ — 22%, центр — 22%, тоді як схід і південь залишаються маргінальними (2–5%). У 2024 році концентрація у західному регіоні не лише зберігається, а й інституціоналізується, відповідно частка заходу зростає до 46%, півночі — до 26%, центру — до 20%, тоді як схід (1%) і південь (7%) залишаються структурно ослабленими. Таким чином, формується нова «географія туризму», у якій захід України виконує роль ядра внутрішніх туристичних і сервісних потоків.

Як бачимо, війна не лише скоротила туристичну активність у перший рік, але й перепрофілювала туристичний простір країни. Західні області, зокрема Карпатський регіон, поєднали функції рекреаційних дестинацій, територій тимчасового проживання ВПО, транспортно-логістичних хабів і просторів психологічного відновлення. Саме це пояснює, чому зростання туристичного збору у 2024 році не є ознакою класичного туристичного буму, а радше індикатором гібридної мобільності, де туристичні, міграційні та сервісні потоки накладаються один на одного.

Отже, аналіз даних за 2021-2024 роки України засвідчує перехід від довоєнної моделі територіально диверсифікованого туризму до висококонцентрованої, безпеково детермінованої моделі, у якій Карпатський і загалом західний макрорегіон виступає ключовим осередком внутрішньої туристичної активності та регіональної стійкості.

Щодо динаміки туристичного збору в Карпатському регіоні, то вона має свої особливості (рис. 5)

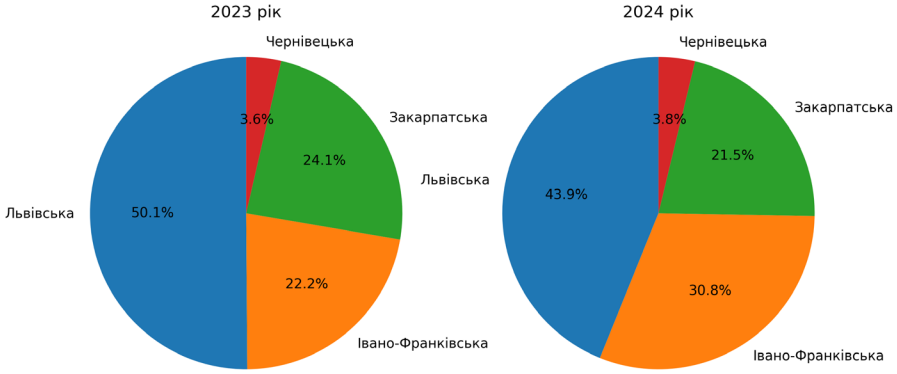


Рис. 5. Структура туристичного збору за областями Карпатського регіону України у 2023 та 2024 роках, %.
Джерело: за даними ДАРТ.

Порівняльний аналіз парних кругових діаграм за 2023-2024 роки демонструє чітке зростання частки Івано-Франківської області у структурі туристичного збору, що відображає посилення ролі гірськолижних і рекреаційних дестинацій Карпатського регіону в умовах воєнного часу. Львівська область зберігає домінуючі позиції, однак динаміка її частки є помірною, що пояснюється виконанням функцій транспортно-туристичного та сервісного хабу загальнодержавного значення, а не виключно рекреаційної дестинації. Закарпатська область характеризується відносною стабільністю структурних показників, що свідчить про сталий, але без різких зрушень характер туристичної активності. Натомість Чернівецька область продовжує формувати мінімальну частку туристичного збору, що корелює з обмеженою місткістю туристичної інфраструктури та нижчим рівнем інтегрованості у загальнонаціональні туристичні потоки.

Важливо зауважити, що туристичний збір не дорівнює «чистому туризму», бо частину надходжень могли генерувати довші проживання ВПО або службові переміщення, але як бюджетний слід мобільності й завантаженості розміщення він показує реальне зміщення активності у відносно безпечні західні регіони [14].

Соціальний блок PESTLE у війні стає ключовим, тобто мобілізація соціального капіталу (довіра, горизонтальні мережі, самоорганізація) перетворила туристичні локації на «простори прийому», де інфраструктура гостинності працювала на згуртованість і адаптацію. Для Львівщини це підтверджується і масштабом переміщення: на початку 2023 року в області було офіційно зареєстровано майже 244 тис. ВПО (у Львові — близько 150 тис.), а фактична присутність за оцінками місцевого самоврядування могла бути 350–400 тис. [9, с. 259]. Саме цей соціальний тиск пояснює, чому туристична інфраструктура змінювала функції і готелі, сільські садиби, санаторії частково ставали довго-

строковим житлом, а туристичні сервіси — сервісами повсякденного відтворення життя для нових мешканців. Технологічний блок PESTLE під час війни змістив акцент із «цифрових зручностей» на управління ризиками щодо потреб в цифровій координації маршрутів, у ГІС-плануванні, у кібергігієні та стійкому зв'язку стала практичною умовою безпеки туристичних потоків і місцевого управління. Правовий блок набув «жорсткості» через режим воєнного стану, а також через більшу роль податково-регуляторних інструментів [11; 14]. Екологічний блок в час війни частково розпорошив до себе увагу, але є розуміння, що паводки, зсуви, деградація екосистем Карпат залишаються прямими загрозами для безпеки населення та туристичної інфраструктури, але тепер вони діють у поєднанні з воєнними ризиками й бюджетними обмеженнями, що підсилює кумулятивний ефект вразливості.

SWOT-аналіз відображає логічні кроки стратегії розвитку внутрішнього туризму в областях Карпатського регіону. Такі сильні сторони як державний кордон з ЄС, гірський рельєф як природний бар'єр, соціальна згуртованість, досвід транскордонної співпраці в час війни конвертуються у підвищену роль регіону як тилового «хабу» — гуманітарного, транспортного, сервісного. Але слабкі сторони стали помітнішими і виокремлюють складність контролю гірського кордону та інфраструктурна фрагментарність означають, що різкий приріст мобільності й населення у приймаючих громадах не завжди супроводжується адекватним ресурсом управління, а екологічна вразливість у горах може переводити локальні події такі як паводки, зсуви у безпекові кризи. У термінах можливостей війна парадоксально прискорила окремі напрями «інфраструктурної модернізації» через поєднання туристичних сервісів із безпековими та реабілітаційними функціями, енергетичну децентралізацію, активізацію громад і використання євроінтеграційних інструментів. Українські вчені у своїх наукових працях про туризм у воєнний період прямо фіксують появу нових форматів і переорієнтацію попиту у бік внутрішніх, відносно безпечних дестинацій, а також необхідність адаптації управління туризмом до ризиків. Водночас загрози — гібридні ризики, міграційний тиск, кліматичні небезпеки, незаконне природокористування, тривалий воєнний чинник формують «комплексний ризик-ландшафт», де туризм і мобільність не можуть плануватися без інтегрованих безпекових рішень — від кризових протоколів для локацій до просторового планування маршрутів і навантаження на інфраструктуру.

Як саме війна змінила мобільність, найкраще видно через транспортні та міграційні показники. У 2022 році залізниця стала ключовим каналом масового переміщення в західному напрямку. Так, за даними АТ «Укрзалізниця», у сполученні з країнами ЄС в 2022 році перевезено 1,4 млн пасажирів, і ще 4 млн пасажирів було евакуйовано. Львівський вокзал у перші фази війни приймав до 100 тис. людей на добу проти близько 5 тис. до війни, що показує масштаб разового «мобілізаційного шоку» для міської та регіональної інфраструктури. Це

прямо вплинуло на туристичну інфраструктуру Карпатського регіону, оскільки частина готелів, санаторіїв, курортних закладів і приватних садиб тимчасово працювали як місця прихистку, а туристичні маршрути й сервіси набували ролі «супровідної інфраструктури» — харчування, короткострокове проживання, трансфер до кордону, інформаційна підтримка. Українські дослідження на рівні кейсів, наприклад, щодо курорту Східниця прямо описують перетворення курортної території на гуманітарний простір і водночас підкреслюють стратегічну потребу балансування між соціальною місією прийому переселенців та відновленням туристичного позиціонування.

Паралельно відбулася структурна зміна «мотивів мобільності». До війни значна частина переміщень у Карпати була рекреаційною, а під час війни мобільність стала змішаною, тобто евакуаційно-транзитною, вимушено-поселенською (ВПО), службово-волонтерською і лише частково рекреаційною. У результаті формується нова просторово-функціональна географія навантаження, за якої туристичний і міграційний тиск зосереджується не тільки в традиційних туристичних центрах як Буковель, Яремче, Славське, але й у ключових вузлах транспортної доступності, передусім у Львові як залізничному та пересадковому хабі, а також у прикордонних територіях Закарпаття й громадах із розвиненим приватним сектором розміщення. Економічна складова мобільності визначається через показники податкових надходжень у 2024 році (рис. 6).

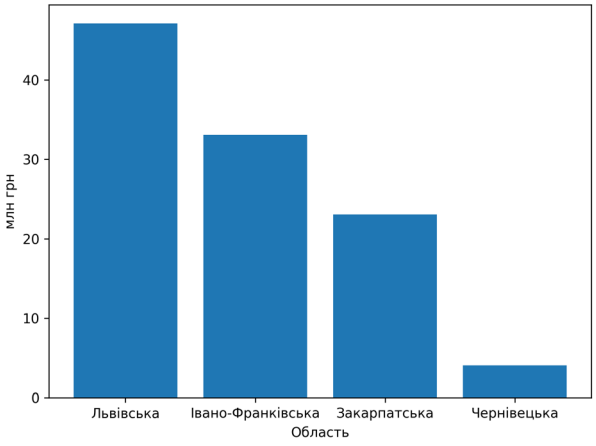


Рис. 6. Податкові надходження від туристичного збору за областями Карпатського регіону України у 2024 році, млн грн.
Джерело: за даними ДАРТ.

Аналіз рис. 6 підкреслює тезу про концентрацію туристичного та міграційного навантаження у транспортно-логістичних вузлах і туристичних центрах, зокрема домінування Львівської області як сер-

вісного та пересадкового хабу та зростання ролі Івано-Франківської області як рекреаційної дестинації.

Російсько-українська війна змінила туристичну інфраструктуру Карпатського регіону за трьома взаємопов'язаними траєкторіями. По-перше, функціонально — інфраструктура гостинності стала елементом гуманітарної та безпекової системи регіону (розміщення, логістика, сервіс підтримки мобільних груп), що посилило її суспільну значущість, але водночас загострило проблему зношеності, нестачі ресурсів і нерівності інституційної спроможності громад. По-друге, просторово — центри туристичного попиту й мобільності змістилися в західний напрямок, що відображено і в податкових індикаторах туристичного збору, і в міграційних і в транспортних сплесках. По-третє, інституційно — управління туризмом у регіоні змушене працювати у «гібридному режимі», де стандартні маркетингові та рекреаційні логіки поєднуються з управлінням ризиками, кризовими протоколами, координацією з безпековими структурами й потребами інтеграції ВПО; саме на цьому наголошують українські дослідження про трансформацію туристичної сфери в умовах воєнного стану та про необхідність адаптивних управлінських рішень [25].

Актуальним є вивчення питання як громади України та Карпатського регіону демонструють певний рівень адаптаційної спроможності в час війни. Станом на 2025 рік загальна кількість територіальних громад в Україні становить 1469 одиниць, з яких 31 громада розташована на тимчасово неконтрольованих Урядом територіях Донецької і Луганської областей. Ці громади утворені в межах реформи адміністративно-територіального устрою, що була завершена в 2020 році і передбачає базовий рівень місцевого самоврядування нижче районного рівня.

Найвищу адаптаційну спроможність у 2022–2024 рр. демонструють ті громади, які одночасно:

1) зберігають високі власні доходи (без трансфертів) у розрахунку на 1 мешканця;
2) мають ресурс для капітальних видатків (відновлення/інфраструктура);
3) показують керованість видатків і здатність фінансувати широкий спектр послуг;
4) швидко перебудовують економічну базу та інституційні практики.

У фінансовій площині це прямо узгоджується з тим, що «кращі економічні показники» статистично пов'язані з вищою стійкістю [10]. За підсумками аналізу 1331 громади у 2024 році середній рівень доходів загального фонду без трансфертів становив 8 182,8 грн/мешканця, тоді як максимум сягав 69 644,0 грн/мешканця. Максимальні значення зафіксовано у громадах Київської області, а саме: Пристоличній, Борщагівській та Козинській [21]. Це переважно громади з високою концентрацією бізнесу, робочих місць і «передміської» економіки агломе-

раційного типу, що підсилює податкову базу. Саме така структура дає змогу швидше компенсувати шоки війни, перерозподіляючи кошти на критичні потреби. До прикладу, до великої міської громади, яка має найбільший бюджет та значну інституційну потужність відносимо — Київську. Її ресурс навіть в час війни становить 63,7 млрд грн, або 39% від усіх міських бюджетів в межах України. Саме масштаб її доходів дозволяє одночасно утримувати базові сервіси, фінансувати безпекову інфраструктуру й підтримувати гуманітарні та соціальні програми.

Дослідження Карпатського соціопростору, розвитку внутрішнього туризму та безпеки дозволило виділити чотири міські громади, де адаптаційність підсилена транспортною складовою, підприємництвом, освітою, медициною та сервісною економікою. Так, за підсумками 2024 року обсяг надходжень до бюджету громади становив 4,96 млрд грн, а рівень виконання дохідної частини сягнув 94,1% від планових показників. Такий результат є значущим з огляду на загальнонаціональні тенденції скорочення або стагнації місцевих доходів в умовах воєнних бюджетних обмежень і вилучення частини ПДФО до державного бюджету [1]. Івано-Франківська громада характеризується диверсифікованою економічною базою, де вагому роль відіграють малий і середній бізнес, сфера послуг, торгівля, будівництво, креативні індустрії та освітньо-медичний сектор. Саме така структура доходів зменшує залежність бюджету від одного джерела та підвищує його стійкість до зовнішніх шоків, що є ключовим критерієм адаптаційної спроможності територій. Місто Івано-Франківськ має вигідне транспортно-логістичне положення і формує ефект регіонального хабу Карпатського простору. Обласний центр виступає важливим вузлом залізничного й автомобільного сполучення між гірськими територіями, туристичними центрами (Буковель, Яремче, Ворохта) та іншими обласними центрами Західної України. Це забезпечує постійний потік внутрішніх туристів, транзитних відвідувачів і ділової мобільності, що прямо відображається у зростанні податкових надходжень від сфери обслуговування та гостинності. Освітньо-медичний потенціал громади — університети, коледжі, обласні лікувальні заклади суттєво посилюють її функції як центру тяжіння населення не лише з Івано-Франківської області, а й із сусідніх карпатських регіонів. У воєнний період це сприяло концентрації внутрішньо переміщених осіб, формуванню додаткового споживчого попиту та збереженню людського капіталу — чинників, що мають безпосередній фінансово-економічний ефект для місцевого бюджету. Високий рівень виконання бюджету (94,1%) свідчить не лише про наявність дохідного потенціалу, а й про ефективне бюджетне планування та адміністрування доходів. В умовах війни саме управлінська спроможність органів місцевого самоврядування — здатність оперативно коригувати пріоритети, перерозподіляти ресурси та забезпечувати фінансування критичних сфер (безпека, соціальний захист, інф-

раструктура) — стає визначальним чинником адаптивності громади. І нарешті туристична спеціалізація громади в межах Карпатського соціопростору має системний, а не сезонний характер. Івано-Франківськ виконує функцію візитівки до Карпат, поєднуючи міський сервісний туризм із гірськими рекреаційними територіями. Це дозволяє громаді отримувати вигоди від внутрішнього туризму навіть за умов зниження міжнародних потоків, що додатково зміцнює її фінансову та соціальну стійкість [1].

Таким чином, лідерські позиції Івано-Франківської міської територіальної громади зумовлені синергією економічної диверсифікації, транспортної вузловості, туристичної функції, концентрації людського капіталу та ефективного місцевого управління. У сукупності ці чинники формують високий рівень адаптаційної спроможності громади, що дозволяє їй утримувати стабільні бюджетні показники, виконувати соціально-безпекові функції та виступати одним із ключових центрів стійкості Карпатського регіону України.

На другу позицію виокремлюємо Ужгородську міську територіальну громаду, яка посідає особливе місце як прикордонний міський хаб, адаптаційна спроможність якого формується на перетині транспортно-логістичних, сервісних, освітніх та транскордонних функцій. За офіційними повідомленнями, бюджет Ужгородської міської територіальної громади на 2024 рік прогнозувався в обсязі 2,0807 млрд грн, що для обласного центру прикордонного регіону є показником середньо-високої фінансової спроможності в умовах воєнної економіки. Водночас під час формування бюджету на 2025 рік чітко зафіксовано, що ключовим джерелом доходів залишається податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) — 59,5% у структурі доходів, із плановим обсягом 1,225 млрд грн В [2]. До пріоритетних позицій даної територіальної громади належить прикордонне географічне положення міста Ужгорода, яке формує специфічний тип адаптаційності, відмінний від внутрішніх міських громад Карпатського регіону. Безпосередня близькість до кордонів зі Словаччиною та Угорщиною забезпечує сталі транскордонні потоки — трудову мобільність, ділові поїздки, логістичні та сервісні операції. Навіть за умов обмеженого міжнародного туризму ці потоки підтримують економічну активність малого та середнього бізнесу, що безпосередньо відображається у надходженнях ПДФО. Домінування ПДФО (59,5%) у дохідній частині бюджету є одночасно індикатором і сильних, і вразливих сторін адаптаційної моделі громади. З одного боку, це свідчить про збереження зайнятості, концентрацію робочих місць та функцію Ужгорода як центру прикладання праці для всієї південно-західної частини Закарпаття. З іншого боку, така структура доходів формує ризик бюджетної залежності від одного фіскального джерела, що підвищує чутливість громади до змін державної податкової політики або перерозподілу ПДФО в умовах війни. Сервісна економіка та сфера послуг відіграють ключову роль у підтриманні адаптивності Ужгорода. Місто концентрує адміністративні, освітні, медичні

та торговельні функції регіонального рівня, що забезпечує стабільний внутрішній попит навіть за умов скорочення туристичних потоків. У воєнний період це посилюється за рахунок розміщення внутрішньо переміщених осіб, зростання навантаження на медичну й освітню інфраструктуру та відповідного розширення зайнятості. Транспортна складова адаптаційності Ужгородської МТГ проявляється не стільки у внутрішньорегіональній вузловості як у Львові чи Івано-Франківську, скільки у виконанні функції «західних воріт» України. Автомобільні та залізничні сполучення з країнами ЄС, прикордонна інфраструктура та логістичні сервіси створюють додаткову економічну активність, яка трансформується у податкові надходження та підтримує бюджетну стійкість громади. Наявний плановий обсяг бюджету понад 2 млрд грн дозволяє цій територіальній громаді забезпечувати базові безпекові та соціальні функції, серед яких фінансування критичної інфраструктури, підтримку життєзабезпечення населення, адаптацію міського простору до зростаючого демографічного навантаження. Це є важливою ознакою функціональної адаптивності, навіть за відсутності надвисоких абсолютних бюджетних показників.

Отже, Ужгородська міська територіальна громада демонструє адаптаційну модель прикордонного типу, в основі якої лежить поєднання сервісної економіки, транскордонної логістики та стабільних надходжень ПДФО. Висока частка податку на доходи фізичних осіб забезпечує коротко- та середньострокову фінансову стійкість, водночас формуючи стратегічний виклик — необхідність диверсифікації дохідної бази. Саме ця комбінація ресурсів і ризиків визначає місце Ужгородської МТГ серед ключових міських громад-хабів Карпатського регіону з підвищеною адаптаційною спроможністю у воєнний період.

У структурі Карпатського соціопростору Мукачівська міська територіальна громада виступає другим міським полюсом Закарпаття, доповнюючи Ужгород як адміністративно-прикордонний центр і формуючи окрему модель адаптаційної спроможності індустріально-сервісного типу. Згідно з офіційними даними органу місцевого самоврядування, на 2025 рік загальний фонд бюджету Мукачівської МТГ заплановано в обсязі 1,38 млрд грн, з яких податки та збори становлять 1,18 млрд грн, а міжбюджетні трансферти — 197 млн грн. Таким чином, частка власних доходів перевищує 85%, що є надзвичайно високим показником для міської громади прикордонного регіону в умовах воєнної економіки. За результатами виконання бюджету у 2024 році сукупні видатки загального та спеціального фондів становили 1 674 399,1 тис. грн, що відображає масштаб функціональних і соціальних зобов'язань громади [22]. Ключовим індикатором адаптаційної спроможності Мукачівської громади є співвідношення «власні доходи — трансферти». Домінування податкових і неподаткових надходжень у структурі бюджету свідчить про високий рівень фінансової автономії, що дозволяє громаді оперативно реагувати на кризові виклики без критичної залежності від державних дотацій. У контек-

сті воєнного періоду це означає більшу гнучкість у перерозподілі ресурсів на безпекові, соціальні та інфраструктурні потреби. Економічна база Мукачева є більш диверсифікованою, ніж у більшості міських громад Закарпаття. Поряд із сервісною економікою та торгівлею, тут зберігається промислово-виробничий сегмент, логістичні підприємства, складська інфраструктура та харчова промисловість. Саме ця комбінація дозволяє громаді утримувати стабільні надходження податків і зборів навіть за умов коливань туристичного попиту чи транскордонної мобільності. Слід нагадати про важливість географічного положення Мукачева, який формує окремий тип транспортної адаптивності. Місто є важливим вузлом автомобільних і залізничних шляхів у напрямку центрального Закарпаття, Берегівщини та гірських територій. Це підсилює його роль як внутрішнього логістичного центру регіону, що, на відміну від Ужгорода, менш залежний від безпосередньої прикордонної інфраструктури, але стабільніше інтегрований у внутрішньообласні економічні зв'язки. Обсяг фактичних видатків у 2024 році (понад 1,67 млрд грн) відображає не лише фінансові можливості, а й високий рівень функціонального навантаження громади [22]. Мукачівська МТГ забезпечує освітні, медичні, соціальні та житлово-комунальні послуги не лише для власного населення, а й для значної частини прилеглих територій. У воєнний період це включає обслуговування внутрішньо переміщених осіб та підтримку соціальної інфраструктури підвищеної місткості. Також, відносно збалансована бюджетна модель Мукачівської громади знижує ризики, притаманні громадам із надмірною концентрацією доходів у ПДФО. На відміну від Ужгорода, де ПДФО виконує роль домінуючого «якоря», у Мукачеві більш вагому роль відіграють сукупні податкові надходження від бізнесу, що підвищує структурну стійкість бюджету, який прийнято у 2025 році [22].

З вищенаведеного, Мукачівська міська територіальна громада демонструє модель адаптаційної спроможності внутрішньорегіонального міського хабу, засновану на високій частці власних доходів, диверсифікованій економічній базі та значному обсязі фактичних видатків. Саме поєднання фінансової автономії, промислово-сервісної економіки та транспортної вузловості забезпечує громаді стійкі позиції у Карпатському соціопросторі й дозволяє ефективно виконувати соціальні, економічні та безпекові функції в умовах воєнних трансформацій.

Львівська міська територіальна громада виступає ключовим транзитним, економічним і функціональним хабом національного рівня, що визначає її особливу системоутворюючу адаптаційну спроможність. За даними державного порталу Open Budget, у межах бюджету ЛМТГ зафіксовано: 1) план доходів — 21 056,2 млн грн; 2) фактичні надходження — 17 601,5 млн грн; 3) рівень виконання — 83,59% (сукупно по доходах) [21]. Навіть за умов виконання бюджету нижче 100%, абсолютний масштаб доходів Львівської МТГ залишається

безпрецедентним для громад Карпатського регіону і співмірним із фінансовими можливостями найбільших міських громад України. Обсяг фактичних надходжень понад 17,6 млрд грн формує фінансову «подушку безпеки», яка дозволяє громаді одночасно утримувати базові сервіси, фінансувати критичну інфраструктуру та реагувати на надзвичайні виклики воєнного часу. Диверсифікована структура доходів є однією з ключових конкурентних переваг Львова. Поєднання податкових, неподаткових, капітальних надходжень та міжбюджетних трансфертів знижує ризики бюджетної вразливості. На відміну від громад із залежністю від одного джерела (як ПДФО в прикордонних містах), Львівська МТГ демонструє високу структурну стійкість, що є фундаментальною ознакою адаптаційної спроможності. Транспортно-пересадкова функція Львова значно підсилює його роль у західному тилу. Місто є найбільшим залізничним, автомобільним та логістичним вузлом Західної України, через який проходять внутрішні туристичні потоки, гуманітарні маршрути, евакуаційні та транзитні коридори. Саме ця функція забезпечує постійний рух людей і ресурсів, що трансформується у стабільні фіскальні надходження та підтримує економічну активність навіть у періоди загального спаду. Слід зауважити, що навантаження, пов'язане з розміщенням внутрішньо переміщених осіб, суттєво підвищило видаткові зобов'язання Львівської громади у 2022-2024 роках. Проте наявність масштабного бюджету дозволила місту інтегрувати ВПО в освітню, медичну, житлову та ринкову інфраструктуру без критичного зниження якості муніципальних сервісів. Це є важливим показником соціальної та інституційної адаптивності громади. І, нарешті, сама економічна структура Львова — з домінуванням сфери послуг, ІТ-сектору, освіти, медицини, туризму та креативних індустрій — формує відносно шокостійку модель міської економіки. Навіть в умовах скорочення міжнародного туризму та коливань споживчого попиту, внутрішній туризм, ділова мобільність і сервісна економіка продовжують генерувати податкову базу, що підтримує бюджетну стабільність.

Як результат Львівська міська територіальна громада демонструє модель адаптаційної спроможності мегахабу західного тилу, засновану на масштабі фінансових ресурсів, диверсифікованій дохідній структурі та концентрації транспортних, сервісних і людських потоків. Навіть за відносно нижчого рівня виконання планових показників, абсолютні обсяги доходів і багатофункціональність міста забезпечують високий рівень стійкості, дозволяючи Львову виконувати ключові економічні, соціальні та безпекові функції в Карпатському соціопросторі та загальнонаціональному вимірі.

Розвиток внутрішнього туризму в громадах Карпатського регіону під час війни (2022-2025) набув рис адаптаційного механізму, який одночасно підтримує місцеву економіку, стабілізує соціальне середовище та підсилює безпекову спроможність територій. На відміну від довоєнної моделі, де домінували рекреаційні та подієві мотиви, у во-

єнний період внутрішній туризм дедалі більше функціонує як «тиловий сервіс» — для коротких відновлювальних поїздок, психологічної реабілітації, сімейного відпочинку, а також як інфраструктурна основа прийому та часткової інтеграції внутрішньо переміщених осіб. У сучасних українських дослідженнях наголошується, що саме внутрішній туризм у кризові періоди стає ключовим важелем утримання галузі та збереження туристичної інфраструктури, а у воєнний час — ще й способом утримання зайнятості у сервісній економіці регіонів, віддалених від активних бойових дій [5].

Просторова конфігурація внутрішніх туристичних потоків зазнала помітної трансформації. Карпатський регіон дедалі більше утверджується як відносно безпечний макрореципієнт мобільності, у межах якого туристична активність частково переплітається з міграційними процесами, формуючи нову карту територіального навантаження. Найчіткіше ці зрушення проявляються у міських громадах і транспортно-логістичних вузлах, що акумулюють пересадкові потоки та виконують сервісні функції, а також у гірських громадах із розвиненою мережею приватного розміщення.

Унаслідок цього туризм поступово виходить за межі класичних курортних центрів і поширюється на ширші просторові ареали, де посилюється значення міських осередків як локацій короткотривалих культурно-екскурсійних поїздок і пунктів базування перед подорожами в гори, а також зростає роль доступних природних територій для розвитку «вікенд-туризму». Зазначені тенденції корелюють із результатами аналітичних оглядів воєнного періоду, які фіксують скорочення тривалості поїздок, зростання частоти подорожей малими групами, підвищений інтерес до санаторно-оздоровчих і реабілітаційних продуктів та загальне зменшення середньої тривалості перебування туристів [5; 18].

Високий попит на етнотуристичні подорожі в Карпатському регіоні підтверджується даними соціологічних досліджень, де понад 80% опитаних туристів декларують зацікавленість у пізнанні культури місцевих спільнот, тоді як близько 75% іноземних відвідувачів зазначають намір відвідати Карпати саме з метою ознайомлення з їх етнографічною унікальністю [15]. Отримані результати засвідчують значний потенціал регіону для залучення як внутрішніх, так і міжнародних туристичних потоків, зорієнтованих на культурне пізнання та етно-гастрономічний досвід.

Щодо перспектив розвитку етно-гастрономічного туризму на території дослідження, то вони є наступними:

1) інституційно-управлінський розвиток потребує створення цілісної системи управління етно-гастрономічним туризмом на рівні регіону, яка б передбачала кластерну модель співпраці між громадами, виробниками, туристичними операторами та органами місцевого самоврядування. Доцільним є створення *Карпатського центру етно-гастрономічного туризму* або регіонального офісу DMO, який координуватиме промоцію, аналітику та стандарти якості;

2) розвиток гастрономічної інфраструктури — коли пріоритетом має стати модернізація та створення нових об'єктів гастрономічного туризму — крафтових сироварень, виноробень, медових господарств, екоферм, дегустаційних залів і гастромайстерень. Варто підтримати розвиток локальних гастро-маршрутів («Сирна дорога Закарпаття», «Винні шляхи Карпат», «Медові маршрути Гуцульщини»), які поєднуватимуть традиційні ремесла, дегустації та культурно-пізнавальні екскурсії;

3) етнокультурна автентичність і нематеріальна спадщина, адже збереження й популяризація традиційної кулінарії, ремесел і свят є ключовою умовою сталого розвитку. Потрібне документування та сертифікація локальних страв, технологій і кулінарних практик як елементів нематеріальної культурної спадщини (наприклад, реєстрація «Гуцульської бринзи» у системі географічних зазначень PGI/PDO). Це сприятиме підвищенню престижу та ринкової вартості локальних продуктів;

4) інвестиційна підтримка і фінансові стимули для малого і середнього бізнесу у сфері етно-гастрономічного туризму потрібні пільгові кредити, грантові програми та міжнародна технічна допомога (Interreg, USAID, EU4Business). Особливу увагу слід приділити фінансуванню стартапів у сфері крафтового виробництва, створенню мікрогрантів для сертифікації та просування локальних брендів;

5) фестивальний і подієвий розвиток потребує підтримки і розширення мережі етно-гастрономічних фестивалів — «Берлибаський бануш», «Червене вино», «Смак Закарпаття», «Гуцульська бринза», «Маланка-Фест». Такі заходи варто інтегрувати у спільний календар «Гастрономічних подій Карпатського регіону», щоб забезпечити постійний туристичний потік протягом року;

6) маркетинг, брендинг і цифровізація, а саме створення єдиного бренду *«Смаки Карпат»* та просування його через офіційні туристичні портали, соціальні мережі та міжнародні платформи. Цифрові рішення — онлайн-мапи, мобільні додатки, системи бронювання турів і дегустацій — підвищать доступність і популярність регіону серед молодої аудиторії;

7) освіта і підготовка кадрів — доцільно запровадити спеціалізації у сфері етно-гастрономічного туризму у вищих навчальних закладах (зокрема, на факультетах туризму та готельно-ресторанної справи). Важливими є курси з гастроекономіки, культурного менеджменту, еногастрономії, традиційних ремесел та етичного туризму. Це створить базу професійних кадрів, здатних розвивати регіональні бренди;

8) міжрегіональна і транскордонна співпраця, адже територія дослідження має значний потенціал участі у спільних проєктах із Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією в межах Карпатського Єврорегіону. Це сприятиме обміну досвідом, розвитку спільних туристичних продуктів (наприклад, «Європейський шлях карпатських смаків») і зміцненню міжнародної репутації регіону;

9) сталий розвиток і екологічна безпека — важливо забезпечити екологічну збалансованість етно-гастрономічного туризму через контроль за відходами, енергоефективні технології та органічне виробництво. Слід впроваджувати стандарти «Green Tourism» і «EcoLabel» для закладів, що надають гастрономічні послуги. Це підвищить довіру туристів і відповідатиме сучасним європейським екологічним нормам;

10) соціально-економічна роль та розвиток громад. Етно-гастрономічний туризм сприяє підвищенню зайнятості населення, особливо у сільських громадах, і формує мультиплікативний ефект у суміжних галузях — торгівлі, транспорті, готельно-ресторанній справі. Його розвиток забезпечить сталі джерела доходів, зменшення міграції з гірських територій і зміцнення соціального капіталу громад;

11) законодавча підтримка і нормативне забезпечення — доцільно на державному рівні закріпити етно-гастрономічний туризм як інноваційний вид туристичної діяльності, передбачивши для нього окремі державні програми та пільги. Це сприятиме формуванню правових умов для підтримки виробників, сертифікації продуктів, охорони традицій і впровадження стандартів якості;

12) формування позитивного міжнародного іміджу Карпатського регіону — завдяки етно-гастрономічному туризму Карпати можуть стати впізнаваним брендом не лише в Україні, але й у Європі. Просування регіону через гастрономічні фестивалі, кулінарні школи, міжнародні виставки та участь у туристичних альянсах підвищить його репутацію як території автентичності, гостинності й гармонії культури та природи.

Отже, розвиток етно-гастрономічного туризму в Карпатському регіоні є багатовимірним процесом, що поєднує економічні, культурні, екологічні та соціальні аспекти. Його успішна реалізація можлива за умови гармонізації інтересів держави, місцевих громад і туристичного бізнесу, формування кластерних моделей управління, розвитку культурно-освітньої інфраструктури та розширення участі Карпат у міжнародних туристичних програмах. Такий підхід забезпечить не лише сталий розвиток гірських територій, а й перетворить Карпати на флагман етно-гастрономічного туризму в Центрально-Східній Європі, де традиції, культура і смак стають основою економічного зростання, культурної дипломатії та національної ідентичності.

Однією з визначальних особливостей воєнного часу є трансформація туристичного продукту в громадах Карпатського регіону. Масові фестивальні формати, великі групові тури та довгі пакетні подорожі частково поступилися місцем малогруповим, індивідуальним і сімейним поїздкам, а також «тихому туризму» з акцентом на природу, оздоровлення, гастрономію, етнокультурні практики та локальні ремесла. Українські дослідники вказують на зростання популярності оздоровчих, реабілітаційних і психологічних турів, поширення бронювання «на завтра», зменшення тривалості поїздок та зміну вимог до туристичних закладів і портрета внутрішнього туриста [18]. Для

Карпатських громад це означає переорієнтацію інфраструктури гостинності на гнучкіші формати розміщення й сервісів, зростання ролі приватного сектору, збільшення значущості безпечних маршрутів і контрольованої транспортної доступності, а також актуалізацію продуктів «вихідного дня» для мешканців тилових агломерацій.

Воєнні умови посилили інституційний вимір розвитку внутрішнього туризму, адже туристична діяльність у Карпатських громадах дедалі більше залежить не тільки від ресурсів і привабливості, а й від управлінської спроможності забезпечити безпеку та стійкість сервісів. У сучасних узагальненнях про туризм під час війни підкреслюється, що галузь адаптує туристичний продукт і моделі функціонування до нових ризиків, а відновлення/утримання туристичної активності потребує узгодження з інфраструктурними, фінансовими та управлінськими рішеннями на місцевому рівні [25]. Для Карпатського регіону це проявляється у практиках інтеграції туризму з цивільним захистом, комунікаціями безпеки, посиленням ролі місцевих служб і медичної інфраструктури, а також у прагматичній зміні пріоритетів: підтримка базових сервісів, створення «точок стійкості», забезпечення логістики та доступності, а вже потім — маркетинг і подієві ініціативи. Паралельно зростає значущість «соціальної резильєнтності», оскільки внутрішній туризм у тилових громадах виступає каналом психологічного відновлення, зниження напруги і формування відчуття нормальності, що впливає на стабільність місцевих спільнот і їхню готовність до тривалої адаптації.

Економічна специфіка розвитку внутрішнього туризму в Карпатських громадах у час війни полягає в тому, що туризм часто не дає ефекту вибухового зростання, але забезпечує стабілізаційний внесок через зайнятість МСП і сервісів, підтримку локального ланцюга створення вартості та часткову детінізацію. Державні інституції фіксують позитивну динаміку фіскальних показників у туризмі та розбудову систем моніторингу, зокрема, повідомляється про запуск туристичного дашборду як інструмента комплексного аналізу, а також про зростання податкових надходжень у сфері туризму й туристичного збору у 2025 році порівняно з 2024 роком [25]. Для Карпатських громад це важливо навіть за відсутності повної статистики потоків по кожній громаді, фіскальні показники (туристичний збір, податки у сфері гостинності) та дані офіційного моніторингу можуть виступати проксі-індикаторами відновлення внутрішнього попиту й активності бізнесу, що прямо пов'язано з адаптаційною спроможністю територій. На рівні державної політики відповідні вектори закріплюються у звітних і планових документах профільного органу, що створює рамку для аналізу регіональних і громадських практик розвитку внутрішнього туризму в умовах війни [14].

Водночас розвиток внутрішнього туризму Карпатського регіону під час війни має і виразні обмеження. Дослідження наголошують на проблемах, які ускладнюють розвиток внутрішніх подорожей: пору-

шення логістики, правова незахищеність внутрішнього мандрівника, нерівномірність якості послуг і регуляторні прогалини щодо діяльності частини провайдерів туристичних сервісів [18]. На практичному рівні громади стикаються з дефіцитом персоналу у гостинності, ціновими «піками» у високі сезони, перевантаженням окремих локацій та конкуренцією між туристичними й гуманітарними потребами інфраструктури; ці аспекти, зокрема, відображаються в оглядових матеріалах про виклики туристичної галузі в Україні й збереженість/навантаження Карпатського регіону [25]. Окремий виклик це — нерівність розвитку між хабами й периферією коли міські громади та базові курорти акумулюють більшу частину попиту, тоді як малі гірські громади часто залишаються залежними від сезонності й точкових ініціатив, що вимагає міжмуніципальної кооперації, кластеризації маршрутів і узгодження транспортної доступності.

Отже, внутрішній туризм у громадах Карпатського регіону в час війни розвивається як багатофункціональна система, що поєднує рекреацію, відновлення, соціальну підтримку і місцеву економічну стабілізацію. Його ключові риси це — коротший термін планування і попит на вікенд вихідного дня (до 3 днів), малі групи й індивідуальні формати, зростання оздоровчо-реабілітаційних та природоорієнтованих продуктів, посилення ролі міських хабів і транспортних вузлів, а також підвищення ваги управлінської та безпекової спроможності громад. Саме ці характеристики формують основу для подальшого прикладного аналізу щодо порівняння громад за адаптаційною спроможністю, оцінки безпекових індексів туристичних територій і визначення стратегічних пріоритетів сталого відновлення Карпатського туристичного простору.

Список використаних джерел

1. Бюджет Івано-Франківська за 2024 рік виконали на 94% [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://galka.if.ua/biudzhet-ivano-frankivska-za-2024-rik-vykonaly-na-94/ (дата звернення: 21.12.2025).
2. В Ужгороді прийняли бюджет міста на 2024 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://suspilne.media/uzhhorod/645448-28-milarda-griven-v-uzgorodi-prijnali-budzet-mista-na-2024-rik/ (дата звернення: 25.12.2025).
3. Габчак С. Соціологічні моделі впливу туризму на регіональну стійкість та соціальну згуртованість (на прикладі Карпатського регіону) // *Габітус.* — 2025. — Т. 1, вип. 75. — С. 38–42. — DOI: https://doi.org/10.32782/hbts.75.1.6.
4. Габчак С. Є. Карпатський регіон як соціопростір: туристичний та безпековий потенціал // *Економіка та суспільство.* — 2025. — № 74. — Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6099 (дата звернення: 21.12.2025). — DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-136.
5. Габчак Н., Габчак С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період // *Економіка та суспільство*. — 2023. — № 52. — DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-67.

6. Габчак Н., Габчак С. Безпека туристичних подорожей у воєнний період в межах Карпатського регіону України // *Innovations and Prospects in Modern Science* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. дистанц. конф. (Стокгольм, Швеція, 29–31 лип. 2023 р.). — Стокгольм, 2023. — С. 159–169.
7. Графська О. І., Холявка В. З., Кулик О. М. Регіональна туристична політика в умовах кризи: пріоритети та нові підходи // *Економіка та суспільство*. — 2024. — Вип. 67. — DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-7.
8. Грицюк М. Ю., Грицюк Ю. І. Побудова стратегії сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні України // *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. — 2017. — Вип. 27, № 2. — С. 130–135.
9. Гудзеляк І. Географія внутрішньо переміщених осіб у Львівській області // *Географічна освіта і наука: виклики і поступ* : матеріали наук.-практ. конф. — Львів, 2023. — С. 257–260.
10. Дарковіч А., Савіська М. Фактори стійкості громад під час війни: дослідження впливу економіки, управління та залученості [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://voxukraine.org/faktory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti (дата звернення: 21.12.2025).
11. Державна податкова служба України. Туристичний збір: надходження зросли більше ніж на третину : новина від 30.10.2025 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://tax.gov.ua/ (дата звернення: 20.12.2025).
12. Державна прикордонна служба України. Аналітичні матеріали щодо охорони державного кордону в Карпатському регіоні. — Київ, 2023. — Режим доступу: https://dpsu.gov.ua (дата звернення: 16.12.2025).
13. Державне агентство розвитку туризму України. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору : повідомлення. — 2025 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення: 20.12.2025).
14. Державне агентство розвитку туризму України. Плани та звіти діяльності ДАРТ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.tourism.gov.ua/plans-and-report (дата звернення: 21.12.2025).
15. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/Z950324 (дата звернення: 21.12.2025).
16. Карпатський біосферний заповідник. Офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://kbz.in.ua/pro-nas/pro-zapovidnyk/ (дата звернення: 16.12.2024).
17. Лібанова Е. М. Демографічні виклики і загрози соціально-економічному розвитку України // *Вісник Національної академії наук України*. — 2021. — № 9. — С. 3–14.
18. Малюта Л., Королюк С. Війна як причина зміни туристичного потенціалу України: аналіз організаційно-економічних заходів із відновлення внутрішнього туризму // *Галицький економічний вісник*. — 2023. — № 6(85). — С. 139–147.
19. Мальська М. П., Рутинський М. Й., Паньків Н. М. Туризм у міжнародному і національному вимірах. Історія і сучасність : монографія. — Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. — 268 с.
20. Мальська М. П., Захаринська А. В. Просторово-функціональна організація туристичного потенціалу Карпатського регіону // *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. — 2020. — № 47. — С. 218–225.
21. Міністерство фінансів України. Державний вебпортал бюджету для громадян «Open Budget». Бюджет Львівської міської територіальної громади [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://openbudget.gov.ua/ (дата звернення: 25.12.2025).

22. Мукачівська міська рада. Виконання бюджету Мукачівської міської територіальної громади за 2024 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://mukachevo-rada.gov.ua/news/vykonannia-biudzhetu-mukachivskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady-za-2024-rik (дата звернення: 25.12.2025).
23. Парфіненко А. Ю. Глобальні трансформації ринку міжнародного туризму та індустрії гостинності // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* — 2017. — Вип. 6. — С. 175–186. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2017_6_29.
24. Снігур К. В. Динаміка міжнародних туристичних потоків України: стан, тенденції та напрямки оптимізації // *Торгівля і ринок України.* — 2019. — № 1(49). — С. 126–136.
25. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи : монографія / за заг. ред. М. Ю. Барна. — Львів : ЛТЕУ, 2024. — 280 с. — Режим доступу: https://fakultet.site/data/monograph2024.pdf (дата звернення: 20.12.2025).
26. Яременко О. М. Безпекові аспекти просторового розвитку Карпатського регіону України // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Політологія. Соціологія. Філософія»*. — 2021. — № 1(47). — С. 88–93.
27. Coleman J. S. Social capital in the creation of human capital // *American Journal of Sociology*. — 1988. — Vol. 94, Suppl. — P. S95–S120.
28. Putnam R. D. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. — New York : Simon & Schuster, 2000. — 541 p.
29. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism and community resilience. — Madrid : UNWTO, 2021. — 84 p.
30. World Tourism Organization. Tourism and community resilience [Electronic resource]. — Madrid : UNWTO, 2022. — 104 p. — Available at: https://www.unwto.org/publication/tourism-and-community-resilience (accessed: 12.12.2025).

2.2. ТУРОПЕРАТОРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

■ **Марина Грабар**
кандидат економічних наук, доцент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(м. Ужгород, Україна)

Повномасштабна війна, що триває з 2022 р., стала найпотужнішим шоком для туристичної сфери України з моменту її становлення. Вплив охопив усі елементи туристичної системи: попит, пропозицію, інфраструктуру, персонал, державну політику, міжнародний імідж та інвестиційний клімат.

Туризм є важливою складовою соціально-економічного розвитку держави. До початку повномасштабної війни Україна демонструвала тенденції до активного зростання внутрішніх і міжнародних туристичних потоків, розширення туристичної інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності регіонів [9]. Проте військова агресія РФ у 2022 р. стала безпрецедентним викликом для сфери туризму.

Війна спричинила руйнування інфраструктури, скорочення туристичних потоків, логістичні обмеження та різку зміну туристичних пріоритетів. Водночас сформувалися нові тенденції: переорієнтація на внутрішній туризм, цифровізація, актуалізація воєнно-історичних наративів та розвиток нішевих туристичних продуктів.

Війна кардинально змінила умови функціонування туризму: різке зниження внутрішнього та міжнародного турпотоку; значні ризики безпеки для мандрівників та підприємств; зміна маршрутів та пріоритетів подорожей. Тому дослідження туроператорської діяльності в Україні в умовах війни має високу актуальність через кардинальні зміни, що відбуваються в економіці, суспільстві та туристичній сфері країни.

За оцінками ЮНЕСКО, взаємопов'язаний сектор культури та туризму країни втратив понад 19 млрд дол. США доходів під час війни. Агентство заявило, що бойові дії пошкодили 341 культурну пам'ятку по всій Україні, зокрема у столиці України Києві, Львові на заході та Одесі на півдні. Підраховано, що загальна вартість руйнування цих культурних пам'яток та тисяч інших культурних цінностей по всій країні становить майже 3,5 млрд дол. США [44].

Особливості туристичних пріоритетів, попиту та пропозицій в умовах військового стану відображено у науковій праці Н. Андрусяк, Н. Аніпко. Науковиці показали вплив військового стану на діяльність туристичних агентств, більшість яких змушені були переходити на онлайн роботу, або припиняти турагентську діяльність. Загалом туристичний ринок України в умовах війни зазнав організаційних змін, однак активно працює, реорганізовує та створює нові туристичні продукти [5, с. 31].

Питання розвитку підприємств туристичної галузі України в умовах війни знаходить своє відображення у науковій праці К. Шадюк. Авторкою проаналізовано рівень туристичної активності підприємств галузі через призму сплачених податків, що дало змогу виявити зростаючу активність у доходах туристичних підприємств від різних видів туристичної діяльності. Наголошено на основних тенденціях розвитку туризму в Україні (розробка нових маршрутів і локацій, активізація гастрономічного туризму, активне використання цифрових технологій в діяльності туристичних підприємств), виокремлено перспективні напрямки, які можуть сприяти подальшому зростанню цього сектора в умовах сучасних викликів [43, с. 197].

О. Долинська досліджувала нормативно-правове забезпечення туристичної діяльності в Україні як ключовий чинник її сталого розвитку та євроінтеграції Проаналізовано систему правового регулювання туризму, що поєднує положення конституційного, цивільного, господарського, адміністративного та кримінального законодавства із спеціальними законами у сфері туризму [13].

О. Мілінчук зосереджувався на порядку ліцензування туроператорської діяльності в Україні з урахуванням законодавчих особливостей отримання та анулювання ліцензії [25, с. 253].

Л. Кондрацька висвітлювала функціонування та розвиток туристичного бізнесу в Україні в довоєнний та у період війни, а також основні умови та напрями післявоєнного його відновлення [22, с. 728].

Л. Слатвінська, О. Збиранник і Н. Мацак здійснили економічну оцінку та аналіз показників підприємницької діяльності в туристичному секторі, який свідчить про стрімке падіння економічної активності малих й середніх підприємств, які є локомотивом туристичного сектору. Авторами визначено та обґрунтовано ключові поступальні напрями, які можуть бути адаптовані під стратегічні пропозиції в контексті розвитку туризму під час війни з ціллю розвитку підприємницьких ініціатив за рахунок власних та донорських ресурсів [35].

А. Толстова, О. Нікітчук характеризували проблеми розвитку підприємств сфери туризму в довоєнний та воєнний період [36, с. 81]. З початком війни іноземний туризм практично припинився. Факторами виступили: високі безпекові ризики; закриття повітряного простору; негативні рекомендації міжнародних туроператорів; призупинення багатьох туристичних проєктів та маркетингових кампаній. Україна втратила значну частку валютних надходжень від іноземних туристів, що вплинуло на загальний фінансовий стан галузі.

На фоні значного масиву напрацювань поза увагою залишається нормативно-правовий аспект діяльності туристичних туроператорів в умовах війни.

Ліцензування туроператорської діяльності в Україні виступає інструментом державного регулювання, що має на меті захист прав споживачів туристичних послуг, забезпечення фінансової відповідальності суб'єктів ринку та встановлення мінімальних професійних і орга-

нізаційних вимог до діяльності туроператорів. У нормативно-правовій основі цього інструменту поєднуються положення Закону України «Про туризм» [18], акти з ліцензування певних видів господарської діяльності та постанова Кабінету Міністрів, що затверджує Ліцензійні умови провадження туроператорської діяльності [31].

Ліцензія на провадження туроператорської діяльності надає ліцензіату виключні права на використання терміну «туроператор» у найменуванні та на надання окремих послуг, зокрема оформлення документів для виїзду за межі України. Така правова ексклюзивність є характерною для регулювання, що покликане уникнути введення споживачів в оману та гарантувати, що під цим найменуванням працюють суб'єкти, які відповідають встановленим вимогам. Ліцензійна процедура також може обмежувати сумісність туроператорської діяльності з іншими видами господарської діяльності, що закріплено в окремих положеннях ліцензійних умов.

Процедура отримання ліцензії передбачає подання до органу ліцензування (державного органу, що відповідає за туризм) комплекту документів, серед яких — заява, витяги з реєстрів, документи, що підтверджують наявність необхідних матеріально-технічних ресурсів та спеціальних гарантій. Практична складова ліцензування передбачає також забезпечення фінансових гарантій відповідальності туроператора; на практиці це часто реалізується через банківську гарантію або інший еквівалентний механізм. У різних редакціях регуляторних вимог для різних видів туризму (в'їзний, виїзний, внутрішній) передбачені диференційовані фінансові мінімуми (це 20 000 євро для повного пакета послуг із виїздом за кордон та 10 000 для виключно внутрішнього/в'їзного напрямів) [34].

З науково-управлінської позиції, ліцензійні вимоги спрямовані на мінімізацію ризиків для кінцевого споживача (нездійснені поїздки, фінансові втрати, відсутність страхового покриття тощо). Крім того, механізм ліцензування виконує сигнальну функцію на ринку: наявність ліцензії підтверджує, що оператор пройшов певний перевірочний мінімум, а відсутність — пояснює обмеження щодо використання професійного найменування. З позиції економічної політики, ліцензія є засобом зниження асиметрії інформації між операторами та споживачами.

Нормативно-правове регулювання туроператорської діяльності в Україні формує комплексну багаторівневу систему, спрямовану на забезпечення прозорості ринку туристичних послуг, захисту прав споживачів та стабільності функціонування суб'єктів туристичної індустрії (табл. 1). Аналіз чинних законодавчих і підзаконних актів демонструє, що регуляторна модель поєднує загальні положення господарського, цивільного та податкового права з галузевими нормами, що безпосередньо визначають умови провадження діяльності туроператорів.

Таблиця 1

Основні нормативні документи, що регулюють туроператорську діяльність в Україні

Нормативний документ	Рік ухвалення / чинності	Ключові положення	Значення для туроператорської діяльності
Закон України «Про туризм»	1995 (чинна редакція постійно оновлюється)	Визначає правові засади туристичної діяльності; встановлює поняття туроператор, турагент, туристичний продукт; регламентує права та обов'язки учасників ринку	Базовий закон галузі. Визначає статус туроператора, вимоги до безпеки турпослуг, фінансову відповідальність та принципи державного регулювання
Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»	2015	Визначає загальні правові засади ліцензування; описує процедури видачі, зупинення та анулювання ліцензії	Накладає загальні вимоги та процедури для ліцензування туроператорів, встановлює відповідальність за порушення умов ліцензії
Постанова КМУ «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності»	Остання редакція – 2016-2021 рр.	Визначає перелік документів, вимоги до персоналу, фінансові гарантії (страхування, банківська гарантія), матеріально-технічне забезпечення та організаційні стандарти	Є основним регулятором доступу на ринок. Містить чіткі критерії, яким має відповідати туроператор для отримання й підтримання ліцензії
Цивільний кодекс України (глава про договірні зобов'язання)	2004	Регламентує порядок укладення та виконання договорів, відповідальність сторін, правила відшкодування збитків	Використовується при оформленні договору на туристичне обслуговування, визначає юридичні аспекти відносин між туроператором і туристом
Закон України «Про захист прав споживачів»	1991 (редакції оновлюються)	Визначає гарантії прав споживачів, правила надання інформації, відповідальність за недобросовісні послуги	Установлює обов'язок туроператора надавати достовірну, повну та своєчасну інформацію, забезпечує механізми захисту туриста
Постанова КМУ «Про затвердження Правил надання туристичних послуг»	2006	Регламентує порядок надання туристичних послуг, вимоги до договорів, інформування клієнтів, порядок претензій	Встановлює стандарти взаємодії з туристом, визначає структуру та зміст туристичного продукту
Податковий кодекс України (положення про ПДВ, єдиний податок, турзбір)	2010	Регулює оподаткування туроператорів, порядок обліку туристичного збору, податкову звітність	Визначає фінансові умови діяльності, впливає на ціноутворення та економічну модель туроператора

Продовження таблиці 1

Закон України «Про страхування»	2001	Визначає правила страхування відповідальності операторів та туристів, види страхових договорів	Регламентує страхування відповідальності туроператора перед туристами, що є обов'язковою умовою ліцензування
Постанова КМУ щодо функціонування Єдиного державного реєстру юридичних та фізичних осіб-підприємців	2011	Визначає порядок реєстрації суб'єктів господарювання	Забезпечує офіційний статус суб'єкта туроператорської діяльності перед початком ліцензування

Джерело: сформовано автором за даними [15-18; 29-33].

Базовим документом, який окреслює правову природу туристичної діяльності, є Закон України «Про туризм». Він визначає ключові поняття («туроператор», «туристичний продукт», «туристична послуга») та встановлює засади функціонування суб'єктів туристичного ринку. Цей закон закладає фундамент для формування спеціальних вимог до туроператорів, включаючи обов'язки щодо інформування, забезпечення безпеки туриста та гарантування якості наданих послуг [18].

Іншим важливим елементом регулювання виступає Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», який визначає загальні процедури та принципи ліцензування. У його рамках туроператорська діяльність визнається такою, що потребує спеціального дозволу держави через підвищений рівень відповідальності перед споживачами. Неналежне виконання зобов'язань туроператора може призвести до значних фінансових і юридичних ризиків, що обґрунтовує необхідність додаткового контролю [16].

Ключовим спеціальним документом, що деталізує вимоги до туроператорів, є постанова Кабінету Міністрів України про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності. Цей акт визначає перелік документів, які суб'єкт господарювання повинен подати для отримання ліцензії, а також встановлює вимоги до кадрового забезпечення, матеріально-технічної бази та фінансової відповідальності. Особливої уваги заслуговують положення щодо наявності фінансових гарантій, що виступають інструментом захисту туристів у випадках невиконання туроператором договірних зобов'язань [31].

Значну роль у регулюванні договірних відносин між туроператором і туристом відіграють положення Цивільного кодексу України. Зокрема, вони визначають порядок укладення договорів на туристичне обслуговування, механізми забезпечення виконання зобов'язань, правила відшкодування збитків та відповідальність сторін у разі порушення умов договору. У такий спосіб цивільне законодавство формує правову базу для функціонування ринку та забезпечення його передбачуваності [42].

Додатковим елементом захисту туриста виступає Закон України «Про захист прав споживачів», який визначає обов'язок туроператорів надавати повну, достовірну і своєчасну інформацію про послуги, ціну, умови поїздки та ризики. Норми цього закону також регламентують механізми вирішення спорів, що підвищує рівень юридичної захищеності туриста як споживача [15].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання туристичних послуг» конкретизує вимоги до структури туристичного продукту, процедури укладення договорів, стандартів обслуговування, а також процедури подання та розгляду претензій. Наявність таких правил уніфікує взаємодію суб'єктів ринку і сприяє підвищенню якості послуг [32].

Економічна складова регулювання туроператорів закріплена в Податковому кодексі України. Податкові норми визначають принципи нарахування туристичного збору, порядок оподаткування діяльності туроператорів, застосування ПДВ і єдиного податку. Податкова регламентація впливає як на фінансові зобов'язання підприємств, так і на формування кінцевої вартості туристичного продукту [29].

Закон України «Про страхування» доповнює регуляторну систему нормами щодо обов'язкового страхування відповідальності туроператорів. Страхові механізми дають змогу частково компенсувати ризики, притаманні туристичній сфері, і виступають важливим елементом стабільності ринку [17].

Організаційна складова регулювання, пов'язана з функціонуванням Єдиного державного реєстру юридичних та фізичних осіб-підприємців, забезпечує прозору ідентифікацію суб'єктів ринку, що є необхідною умовою для подальшого ліцензування і контролю за їх діяльністю.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від **13 листопада 2025 р. № 1457**, внесено низку суттєвих змін до Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності. Ключові з них [30]:

1) **розширення інформації, яку має подавати ліцензіат:**
– до пакета заяви додаються **відомості про місця провадження діяльності**, зокрема інформація про їх доступність для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп;
– повинні подаватися відомості про **відсутність контролю суб'єкта господарювання** з боку резидентів держав-агресорів (тобто країн, які здійснюють збройну агресію проти України).
2) **нова спеціальна вимога:**
– введено обмеження: туроператор **не має права провадити інші види діяльності**, крім тих, що прямо дозволені законом «Про туризм»;
– водночас допускається, щоб туроператор здійснював також турагентську діяльність.
3) **поліпшення форми заяв і документів:**
– змінено формат заяв;

– оновлені додатки до ліцензійних умов: Додаток 2 (відомості про місця діяльності), Додаток 3-1 (щодо контролю з боку держав-агресорів), а також нові додатки для заяв про зупинення, припинення чи розширення ліцензії.

4) **строк подання оновлених документів** — ліцензіати повинні **протягом шести місяців з дати опублікування постанови** подати до ДАРТ оновлені документи за новими вимогами.

5) **зміни у контактній інформації** — вимога зазначати більш детальну контактну інформацію: тепер потрібно вказувати номер абонента кінцевого (термінального) обладнання (мобільного телефону) для ДАРТ.

Ці оновлення підвищують соціальну відповідальність операторів, вводять механізми перевірки власності та структури контролю, а також акцентують увагу на інклюзивності діяльності. З наукової точки зору, ці зміни варто розглядати як частину ширшої тенденції регуляторної адаптації туристичного сектору під впливом безпекових та соціальних ризиків.

Процедура ліцензування туроператорської діяльності включає послідовні етапи адміністративно-правового характеру, спрямовані на забезпечення законності та захисту прав туристів (табл. 2).

Таблиця 2

Процедура ліцензування туроператорської діяльності в Україні

Етап	Зміст етапу	Результат
1. Прийняття рішення щодо здійснення туроператорської діяльності	Визначення напряму туристичної діяльності та відповідності вимогам законодавства у сфері туризму	Поінформоване рішення щодо започаткування туроператорської діяльності
2. Державна реєстрація суб'єкта господарювання	Реєстрація юридичної особи або ФОП, вибір відповідних КВЕД	Набуття статусу суб'єкта господарювання
3. Формування матеріально-технічної та кадрової бази	Забезпечення офісу, обладнання, призначення відповідальних осіб	Готовність до проведення туроператорської діяльності
4. Забезпечення фінансової відповідальності туроператора	Оформлення банківської гарантії або іншого виду фінансового забезпечення	Захист прав та інтересів туристів
5. Підготовка пакету документів для отримання ліцензії	Формування заяви, відомостей про діяльність, фінансове забезпечення та відповідність ліцензійним умовам	Повний пакет документів для подання
6. Подання документів до органу ліцензування	Подання документів до центрального органу виконавчої влади у сфері туризму	Прийняття заяви до розгляду
7. Розгляд документів органом ліцензування	Перевірка документів на повноту та відповідність ліцензійним умовам	Підстава для прийняття рішення

Продовження таблиці 2

8. Прийняття рішення про видачу ліцензії	Ухвалення рішення та внесення відомостей до ліцензійного реєстру	Отримання ліцензії на туроператорську діяльність
9. Набуття права на здійснення туроператорської діяльності	Початок господарської діяльності відповідно до ліцензійних умов	Законне здійснення туроператорської діяльності

Джерело: сформовано автором за даними [30; 31; 33; 34].

Для об'єктивної оцінки будь-якої сфери господарської діяльності необхідно враховувати кількість діючих підприємств. Тому проаналізуємо процес видачі ліцензій туроператорам на основі ліцензійного реєстру. Наведена динаміка (рис. 1) демонструє наступні результати:

- 2010-2013 рр. — період пікового розвитку: понад 400-560 ліцензій щороку. Туристичний ринок активно зростав, посилювався інтерес до виїзного та внутрішнього туризму.
- 2014-2016 рр. — різкий спад через анексію Криму та початок гібридної війни. Обсяги ліцензування скорочуються більш ніж удвічі.
- 2017-2019 рр. — стабілізація, але без повернення до довоєнних показників.
- 2020 р. — обвал видачі ліцензій до 25 одиниць через COVID-19 та глобальні обмеження на пересування.
- 2021-2023 рр. — подальше падіння на тлі повномасштабного вторгнення РФ та руйнування інфраструктури туристичного ринку.
- 2024-2025 рр. — помірне зростання, що свідчить про адаптацію галузі, розвиток внутрішнього туризму та роботу з нішевими продуктами.

Точкою глибокої трансформації туристичного ринку став 2014 р. через: анексію АР Крим, початок бойових дій на Донбасі, руйнування логістичної інфраструктури на сході, скорочення потоку іноземних туристів та виїзного туризму.

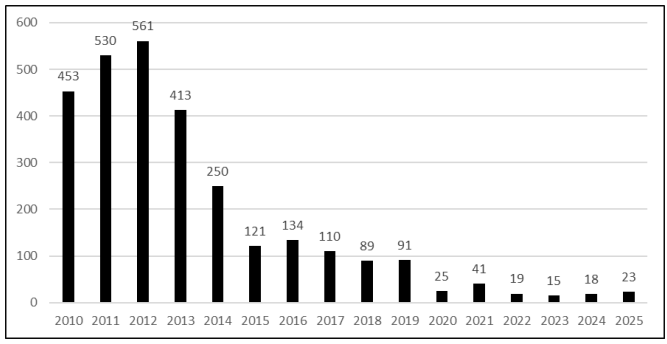


Рис. 1. Динаміка видачі ліцензій туроператорам в Україні за 2010-2025 рр.
Джерело: сформовано автором за даними [12].

При аналізі ринків, чутливих до безпекових ризиків, доцільним є подієвий (event-study) підхід, коли інтервали визначаються не календарною симетрією, а переломними подіями, здатними радикально змінювати інституційні умови та поведінку економічних агентів.

Для України такими подіями виступають:

1) початок збройної агресії РФ та окупації Криму, що юридично фіксується як 20 лютого 2014 р. (законодавче визначення дати початку тимчасової окупації);

2) повномасштабне вторгнення РФ, розпочате 24 лютого 2022 р. [10].

Відтак для аналізу ліцензування туроператорської діяльності обґрунтовано виділено три періоди:

– до 2014 р. (у нашому масиві фактично 2010-2013 рр.);
– 2014–2021 рр. (фаза війни, часткової окупації та адаптації);
– 2022–2025 рр. (фаза повномасштабної війни).

Така періодизація дозволяє не лише порівняти «до/після», а й показати двоступінчастий злам: перший — після 2014 р., другий — після 2022 р.

Математично модель зламів відображається через сегментовану регресію:

$$N_t = \alpha + \beta t + \gamma D_{2014} + \delta(t \cdot D_{2014}) + \theta D_{2022} + \kappa(t \cdot D_{2022}) + \varepsilon_t$$

де:

γ — стрибок рівня після 2014;

δ — зміна тренду після 2014;

θ — стрибок після 2022;

κ — зміна тренду після 2022;

D_{2014} = 1 після 2014, інакше 0;

D_{2022} = 1 після 2022, інакше 0.

Така інтерпретація формалізує нашу гіпотезу «війна створила ці періоди».

До 2014 р. існував триполюсний центр туроператорської активності:

– м. Київ — адміністративний та міжнародний центр;
– Одеська область — курортно-морський кластер;
– Харківська та Донецька області — східний транспортно-комерційний вузол.

Після 2014 року відбулася різка рецентралізація ринку.

Загальнонаціональна динаміка демонструє різке звуження ринку. Загалом за періодами: до 2014 р. — 1956 ліцензій; 2014-2021 рр. — 861 ліцензія; 2022-2025 рр. — 75 ліцензій (табл. 3). Протягом 2014-2021 рр. відбулося скорочення з 1956 до 861 ліцензії, тобто процес ліцензування зменшився на 55,98%. Це вказує на структурний злам після 2014 р. — втрата частини територій, переформатування попиту та бізнес-географії, зміна ризиковості та витрат входу на ринок.

Таблиця 3

Територіальна динаміка видачі ліцензій

Область	Кількість ліцензій до 2014 р.	Кількість ліцензій 2014-2021 рр.	Кількість ліцензій 2022-2025 рр.
м. Київ	963	538	51
Одеська	127	65	4
Львівська	136	54	3
Автономна Республіка Крим	240	6	0
Дніпропетровська	52	33	2
Донецька	77	10	0
Харківська	54	27	0
Чернівецька	31	21	4
Закарпатська	32	14	1
Запорізька	31	12	0
Київська	24	24	2
Івано-Франківська	26	11	0
Вінницька	24	10	0
Тернопільська	27	1	0
Полтавська	13	8	0
Миколаївська	11	6	0
Черкаська	7	5	1
Житомирська	4	6	2
Волинська	20	4	2
Хмельницька	4	5	1
Рівненська	9	4	1
Сумська	7	0	0
Херсонська	4	2	0
Кіровоградська	3	2	0
Луганська	4	1	0
Чернігівська	3	1	1
ВСЬОГО	**1956**	**861**	**75**

Джерело: сформовано автором за даними [12].

Колапс 2022-2025 рр. демонструє скорочення з 861 до 75 ліцензій, що відповідає зниженню на 91,29%. Відносно довоєнного періоду (до 2014 р.) падіння сягає 96,17%. За змістом це вже не «циклічне» зниження, а надзвичайне звуження регуляторної та підприємницької активності внаслідок повномасштабної війни. У 2022-2025 рр. ліцензування

набуває ознак виключної точкової активності, а не масового процесу оновлення ринку.

У всіх періодах спостерігається надвисока концентрація у столиці, причому вона зростає: м. Київ: до 2014 р. — 963 ліцензії; 2014-2021 рр. — 538 ліцензій; 2022-2025 рр. — 51 ліцензія. Частка в загальному обсязі: до 2014 р. — 49,23%; 2014-2021 рр. — 62,49%; 2022-2025 рр. — 68,0%. Тобто майже 2/3 ліцензій у 2014-2021 рр. і понад 2/3 у 2022-2025 рр. зосереджено у Києві. Це обумовлюється вигідною концентрацією головних офісів та управлінських функцій у столиці, де акумулюється більший доступ до фінансової інфраструктури та кадрового ресурсу. Також для воєнного стану характерною буде перереєстрація чи релокація бізнесу до більш стійких адміністративних центрів.

Війна вплинула на топ-регіони та змінила ролі областей. До 2014 р. притаманна більш розподілена карта із сильними туристичними та курортними центрами. В той період топ-5 формували м. Київ, АР Крим, Львівська, Одеська, Донецька області, які разом формували близько 78,89% усіх ліцензій. Значимість АР Крим (240 ліцензій — 12,27%) підкреслює тодішню роль курортно-рекреаційної спеціалізації. У 2014-2021 рр. відбувається переформатування після втрати Криму та частини Донбасу. У Донецькій області зменшується кількість виданих ліцензій із 77 до 10 одиниць, тобто частка зменшилась з 3,94% до 1,16%. Натомість зберігаються опорні регіони ринку: Одеська (65), Львівська (54), Дніпропетровська (33), Харківська області (27), але в умовах загального спаду їх абсолютні значення не компенсують загальнонаціональної втрати (табл. 4).

Таблиця 4

Топ регіонів за кількістю ліцензій

до 2014 р.	2014–2021 рр.	2022–2025 рр.
м. Київ (963), АР Крим (173), Львівська (136), Одеська (127), Донецька (77)	м. Київ (538), Одеська (65), Львівська (54), Дніпропетровська (33), Харківська (27)	м. Київ (51), Одеська (4), Чернівецька (4), Львівська (3), Волинська, Житомирська, Дніпропетровська, Київська по 2

Джерело: сформовано автором за даними [12].

У середньому на рік видавалася наступна кількість ліцензій:

– 2010–2013 рр. — 489;
– 2014–2021 рр. — 108;
– 2022–2025 рр. — 19.

Подієва періодизація дозволяє інтерпретувати зміни ліцензування як наслідок тривалого безпекового шоку, що впливає на туризм через три канали:

1) попит: падіння, перерозподіл туристичних потоків у бік безпечніших напрямків, зростання невизначеності та скорочення виїзних, в'їзних сегментів у пікові фази ризику;

2) пропозиція та операційна спроможність: релокація бізнесу, розрив логістики, ризики для персоналу та активів, обмеження доступу до інфраструктури в окупованих чи прифронтових регіонах;

3) інституційні умови: зміни правового режиму на окупованих територіях, а також ширші обмеження воєнного стану, які модифікують мобільність та господарську активність.

Розрахунки за таблицею 3 дозволяють показати не лише зміну масштабів ринку, а й трансформацію його регіональної географії в умовах війни.

Зокрема, здійснено розрахунки двох індикаторів на трьох періодах (рис. 1):

1) частка ТОП-5 регіонів у загальній кількості ліцензій:
– до 2014 р. — 75,4%;
– 2014-2021 рр. — 80,1%
– 2022-2025 рр. — 96%.

2) ННІ (індекс Герфіндаля-Гіршмана):
– до 2014 р. — 0,265;
– 2014-2021 рр. — 0,345;
– 2022-2025 рр. — 0,406.

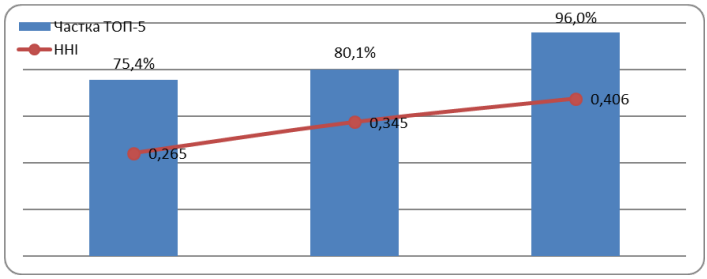


Рис. 1. Частка ТОП-5 регіонів у загальній кількості ліцензій.
Джерело: розраховано автором.

З часом зростає концентрація — ринок «стискається» у менше регіонів, що узгоджується з логікою воєнного шоку.

У площині регіональної структури типова емпірична картина для воєнної економіки виглядає так:

– після 2014 р. відбувається «вимивання» активності з територій, що втратили контроль та стали зонами підвищеного ризику, зростає питома вага найбільших адміністративно-ділових центрів щодо безпечних регіонів;
– після 2022 р. посилюється ефект концентрації: менша кількість регіонів з ненульовими значеннями, більша частка топ-центрів, зростання ННІ.

За видом господарської діяльності у розрізі трьох періодів отримано наступні результати:

– **до 2014 р.** у реєстрі **не деталізували тип туризму**;

– **2014-2021 рр.** представлені змішаною картиною: багато записів ще **без деталізації** («тип не вказано»), деякі вже з уточненням **повної комбінації**;
– **2022-2025 рр. мають чітку деталізацію**: внутрішній + в'їзний + виїзний — 54 ліцензії (72,0%); виїзний — 16 (21,3%); в'їзний + виїзний — 3 (4,0%); внутрішній + в'їзний — 1 (1,3%); внутрішній — 1 (1,3%) (рис. 2).

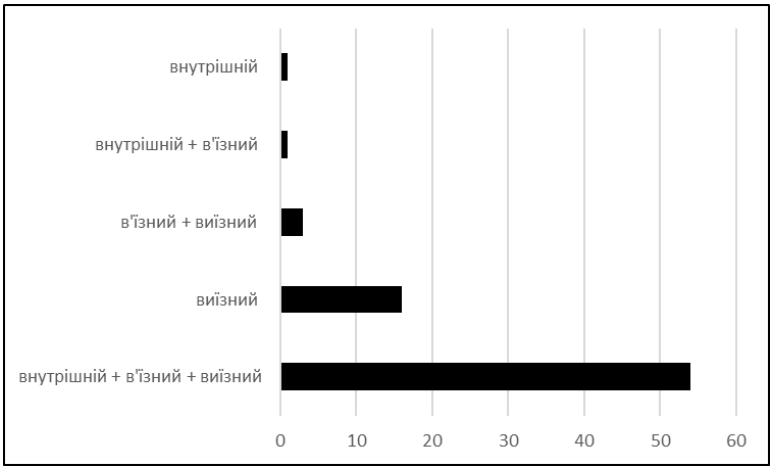


Рис. 2. Розподіл туроператорів за видом господарської діяльності, 2022-2025 рр.
Джерело: сформовано автором за даними [12].

Головний тренд періоду 2014-2021 рр. — переміщення східних операторів до Києва, Львова та Дніпра. Це типова модель центр-периферійної реструктуризації, коли підприємства релокуються до регіонів з нижчим ризиком, доступом до міжнародних хабів та цифрових сервісів.

Розвиток туроператорського ринку України у 2010-2025 рр. демонструє чітко виражені регіональні відмінності, зумовлені геополітичними подіями, соціально-економічними чинниками та змінами структури попиту на туристичні послуги. Просторово-функціональна динаміка ліцензування свідчить про послідовну трансформацію галузі від рівномірного регіонального розподілу до концентрованої, а згодом — фрагментованої моделі функціонування (рис. 3).

Столичний домінантний кластер — м. Київ є незмінним ядром туристичного підприємництва протягом усього досліджуваного періоду. Столиця акумулює від 40% до 65% усіх виданих ліцензій, що зумовлено:

– концентрацією фінансових та логістичних ресурсів;
– доступом до міжнародних авіарейсів (період до повномасштабного вторгнення);



Рис. 3. Регіональні тренди у туроператорській діяльності України. Джерело: сформовано автором.

– наявністю представництв глобальних брендів;
– високою щільністю професійних кадрів.

Після 2014 р. Київ став головним «абсорбером» бізнесу зі східних регіонів, а після 2022 р. — основним центром юридичної присутності туристичних операторів, незважаючи на зниження кількості нових ліцензій. Протягом 2014-2025 рр. у Києві було ліцензовано 589 туроператорів (рис. 4).

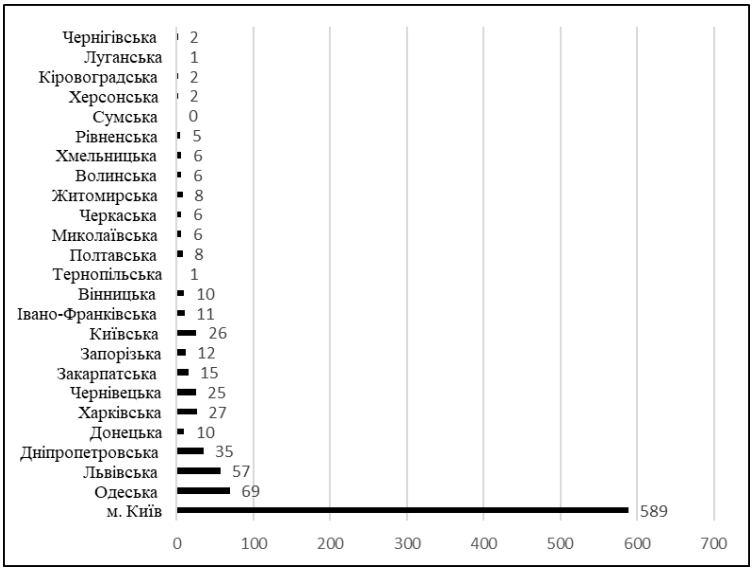


Рис.4. Сумарна кількість виданих ліцензій по областях протягом 2014-2025 рр. Джерело: сформовано автором за даними [12].

Західний регіональний підйом — Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області формують другий найбільший туристичний кластер країни. Регіональна спеціалізація базується на:

– сталому попиті на культурно-пізнавальні та гастрономічні тури;
– прикордонному розташуванні й інтеграції з ЄС;
– розвиненій внутрішній мобільності у період війни.

Після 2022 р. західні регіони не демонструють суттєвого приросту ліцензій, однак стають ключовими центрами фактичного туризму: тут формуються нові маршрути.

Південний курортний спад — до 2014 р. Одеська область була другим за потужністю туристичним центром держави, генеруючи стабільний обсяг ліцензування. Однак воєнні дії, мінування акваторії Чорного моря та руйнування транспортної інфраструктури зумовили структурне згортання попиту на морський туризм. Після 2022 р. регіон зберігає туристичний потенціал, але втрачає функцію драйвера ринку.

Східний індустріальний колапс — Донецька, Луганська, Харківська та Запорізька області від 2010 до 2013 рр. демонстрували високу активність у ліцензуванні, зокрема у сфері виїзного та транзитного туризму. Після 2014 р. на тлі збройної агресії спостерігається різке зменшення кількості ліцензіатів, а з 2022 року — майже повне припинення функціонування туристичного бізнесу. Цей регіон став прикладом вимушеної деінституціоналізації ринку.

Центральний та Придніпровський компенсаторний пояс — Дніпропетровська область відіграє роль регіону-стабілізатора. Вона частково перехоплює функції східного ринку, зберігаючи відносно рівні показники ліцензування. Черкаська та Вінницька області демонструють поступову, але непостійно зростаючу присутність на ринку, що пояснюється периферійним розташуванням та залежністю від столичного попиту.

У період 2022-2025 рр. зафіксовано 75 виданих ліцензій. Для дослідження профілю діяльності цих туроператорів проведемо вебідентифікацію. У характеристику включаються лише ті компанії, для яких знайдено офіційний вебсайт (домен, що прямо представляє компанію та містить опис послуг, контакти, документи для агентів тощо).

За результатами верифікації відкритих джерел підтверджено офіційні сайти для 8 із 75 ліцензіатів (10,7%) (табл. 5). Для 67 ліцензіатів (89,3%) наразі не вдалося підтвердити офіційний сайт. Серед можливих причин: відсутність сайту, неактивні домени, присутність лише в соцмережах чи агрегаторах, або неоднозначність прив'язки домену до юридичної особи.

Таблиця 5

Перелік ліцензіатів із верифікованими вебсайтами (2022-2025 рр.)

Ліцензіат (з реєстру)	Рік рішення	Область	Ліцензований туризм	Вебсайт
ТОВ «Туристична компанія Каліпсо Україна»	2022	м. Київ	внутрішній + в'їзний + виїзний	kalipsoua.com
ТОВ «ЛТА Юкрейн»	2022	м. Київ	внутрішній + в'їзний + виїзний	ltaua.com
ТОВ «Албена Тревел Груп»	2024	м. Київ	внутрішній + в'їзний + виїзний	albena.com.ua
ПП «Ерідані Тур»	2025	м. Львів	в'їзний + виїзний	eridanitour.com
ТОВ «Осідема Тревел»	2025	м. Київ	внутрішній + в'їзний + виїзний	osidema.com
ТОВ «Енітур» (AnyTour)	2025	м. Київ	виїзний	anytour.eu
ТОВ «Фор Гейтс Тревел»	2025	м. Київ	виїзний	4gates.cruises
ТОВ «Аксакал Тревел»	2022	м. Київ	внутрішній + в'їзний + виїзний	aksakal.com.ua

Джерело: сформовано автором за даними [12].

На основі контенту офіційних сайтів (позиціонування, продукт, аудиторія, канали продажу тощо) доцільно виділити 6 типів туроператорських моделей, які сформувались у воєнний період:

1) Експедиційні/авторські тури та нішеві напрямки (виїзний сегмент із доданою цінністю).

ТОВ «Туристична компанія Каліпсо Україна» позиціонує себе як організатора експедицій та подорожей у віддалені регіони, акцентуючи на досвіді організації, команді гідів, водіїв та небанальних маршрутах; на сайті окремо виділені календар експедицій (рис. 5), корпоративні тури та освітні елементи також є школа туризму [37].

ТОВ «Аксакал тревел» демонструє продуктові лінійки турів (зокрема, Кавказом, окремими країнами) та наявність корпоративних турів, що вказує на орієнтацію на структуровані програми та групові запити [1].

2) Преміальний індивідуальний туризм, консьєрж-сервіс та MICE (адаптація до попиту під ключ).

ТОВ «ЛТА Юкрейн» (Life Travel Agency) описує себе як travel-агенцію та concierge-service з індивідуальним супроводженням поїздок; суттєву частину пропозиції складають організація подій, бізнес-поїздки, VIP-сервіси (лаунжі, fast track), яхти, круїзи, «turnkey» підхід [24]. Така модель показує, що попит концентрується в сегментах, де критичними є надійність, сервіс, гнучкість логістики та супровід.

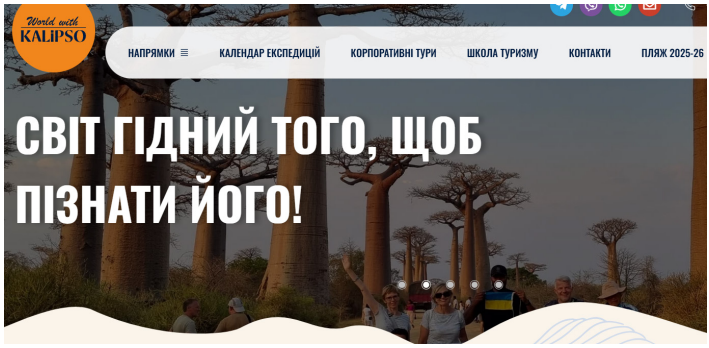


Рис. 5. Скріншот сайту туроператора «Каліпсо Україна».

3) Спеціалізація на конкретному напрямку + автобусні програми.

ТОВ «Албена Тревел Груп» на сайті демонструє сильну прив'язку до болгарського напрямку та має структурований блок автобусних маршрутів «Україна–Болгарія» (рис. 6), що відображає продуктову спеціалізацію та, ймовірно, адаптацію до обмежень авіасполучення й переорієнтацію на наземні рішення [2].

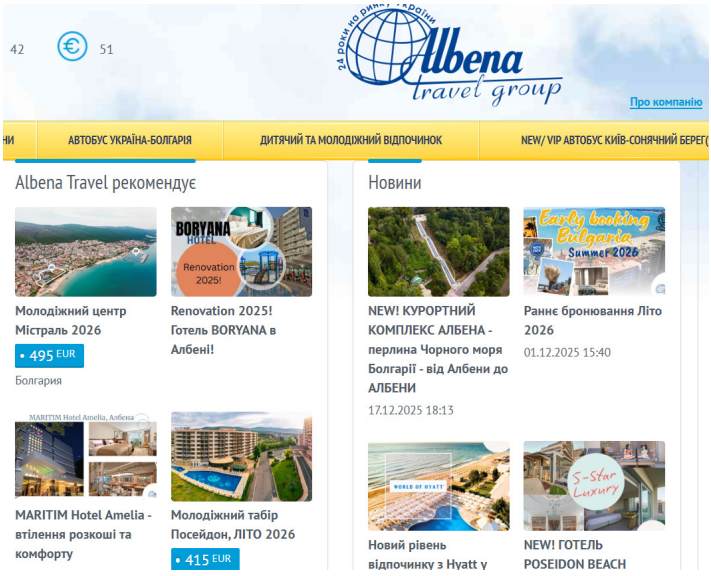


Рис. 6. Скріншот сайту туроператора «Албена Тревел Груп».

4) Орієнтація на європейські ринки та вильоти з ЄС (ефект релокації попиту).

ТОВ «Енітур» пов'язане з брендом AnyTour, який співпрацює з офісом у Німеччині та онлайн-обслуговуванням, пропозиціями турів із вильотами з міст Німеччини та інших країн Європи, бронюванням готелів, автобусними турами, круїзами [19]. Такий профіль узгоджу-

ється з реальністю 2022-2025 рр., коли значна частина українського попиту формувалася за межами країни, а точки старту подорожей часто зміщувалися до ЄС.

5) Круїзний оператор (вузька продуктова спеціалізація у візовому туризмі).

ТОВ «Фор Гейтс Тревел» пов'язується з Four Gates Group [40], яка позиціонується як оператор, що спеціалізується на морських та річкових круїзах (рис. 7). Цей приклад добре ілюструє нішування ринку: у 2022-2025 рр. частина ліцензіатів розвиває вузькі, але глибокі продуктові домени.

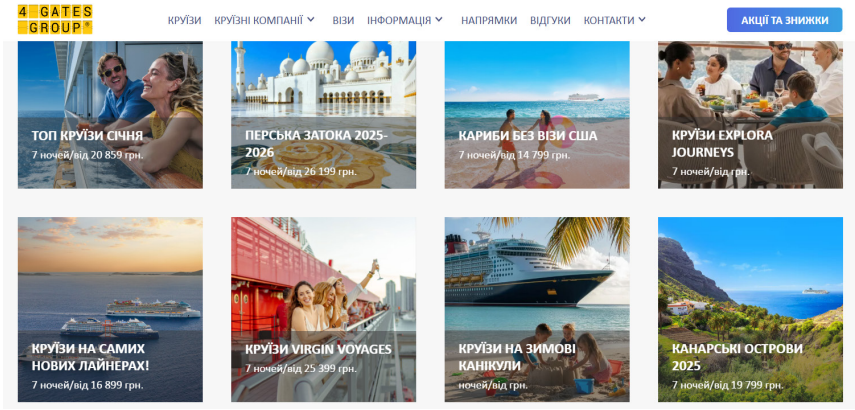


Рис. 7. Скріншот сайту туроператора «Фор Гейтс Тревел».

5) Технологізація туроператорської моделі (B2B-платформа, динамічне пакетування).

ТОВ «Осідема тревел» (OSIDEMA) позиціонує себе як туроператора, що спеціалізується на динамічному пакетуванні туристичних послуг [28], впровадженні сучасних технологій формування турів та зручних умов для партнерів, клієнтів; на сайті окремо присутній інструментарій та документи для турагентів (рис. 8).

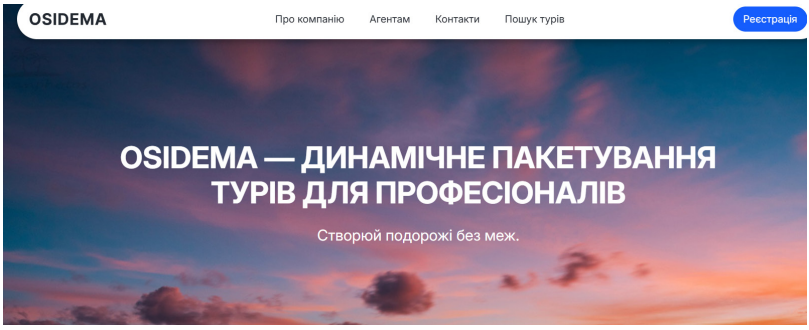


Рис. 8. Скріншот сайту туроператора «Осідема тревел».

6) Комбінування виїзного та в'їзного компонентів та «смислові» продукти.

ПП «Ерідані тур» на сайті демонструє лінійки: люкс-подорожі з акцентом на приватність, ретрити, подорожі «для душі», сімейно-дитячі тури, індивідуальні сценарії (рис. 9). Окремо виділено прийом іноземців в Україні: етно- та гастротури, локальні маршрути з гідами. Ліцензіат прагне поєднувати в'їзний наратив (Ukraine-product) з виїзним продуктом та індивідуалізацією [20].

Підмножина ліцензіатів із верифікованими сайтами (10,7%) демонструє не масовий туроперейтинг, а переважно нішеві, сервісні та технологічні моделі (експедиції, авторські продукти, преміальний супровід, вузька спеціалізація, B2B-платформи, транскордонний сервіс). Це узгоджується із загальною логікою воєнного періоду: зростає роль гнучкості, спеціалізації та належного сервісу, а також цифровізації процесів.

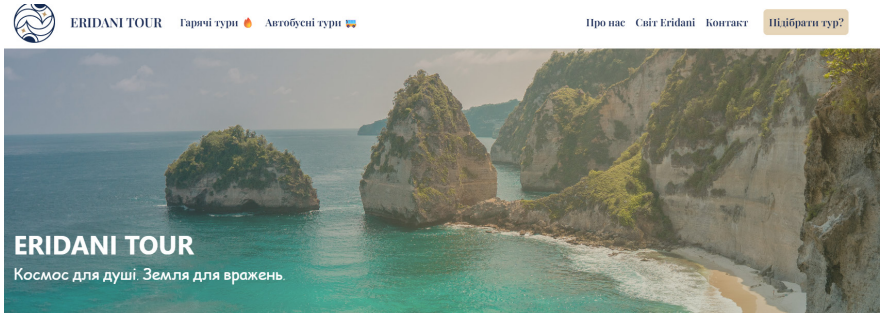


Рис. 9. Скріншот сайту туроператора «Ерідані тур».

Прогнозування кількості виданих ліцензій туроператорам є необхідним елементом аналізу ринку туристичних послуг, оскільки дозволяє оцінити інерційні тенденції розвитку галузі, рівень її адаптації до зовнішніх шоків та потенціал відновлення у середньостроковій перспективі. Для України таке завдання є особливо актуальним через наявність кількох структурних зламів у динаміці ліцензування: різке зниження активності після 2013-2014 рр., пандемічний шок 2020 р. та трансформацію ринку в умовах повномасштабної війни з 2022 р. За цих умов використання прогнозних моделей дає змогу не стільки отримати точні значення, скільки окреслити реалістичні коридори розвитку та сформувати обґрунтовані висновки щодо перспектив галузі.

Для побудови прогнозу використано офіційні дані щодо кількості виданих ліцензій туроператорам у 2010-2025 рр. Вибір саме цього періоду є методологічно виправданим, оскільки він охоплює:

– фазу високої ліцензійної активності на початку 2010-х років;
– період стійкого довгострокового спаду (2013-2019 рр.);
– екзогенний шок 2020 р. (COVID-19);
– новий воєнний режим функціонування ринку з 2022р.

З огляду на наявність структурних зламів, у дослідженні застосовано сегментований підхід до аналізу динаміки. Окремо оцінено:

– лінійний тренд довоєнного періоду 2010-2019 рр. (до пандемії);
– окремий одноразовий шок 2020 р.;
– тренд воєнного періоду 2022-2025 рр., який розглядається як базовий для екстраполяції.

Саме тренд 2022-2025 рр. використано для прогнозування на 2026-2030 рр., оскільки він найбільш повно відображає поточні інституційні, безпекові та ринкові умови функціонування туроператорської діяльності. Побудовано точковий прогноз та 80% і 95% прогнозні коридори, що дозволяє врахувати високу невизначеність зовнішнього середовища.

Отримані результати свідчать, що в 2026-2030 рр. ймовірною є траєкторія повільного інерційного відновлення ліцензійної активності. Базова прогнозна лінія демонструє зростання приблизно з 22-23 ліцензій у 2026 р., близько 28-29 ліцензій у 2030 р. Така динаміка істотно відрізняється від рівнів початку 2010-х років, що вказує на тривалу структурну трансформацію ринку, а не тимчасовий спад (рис. 10).

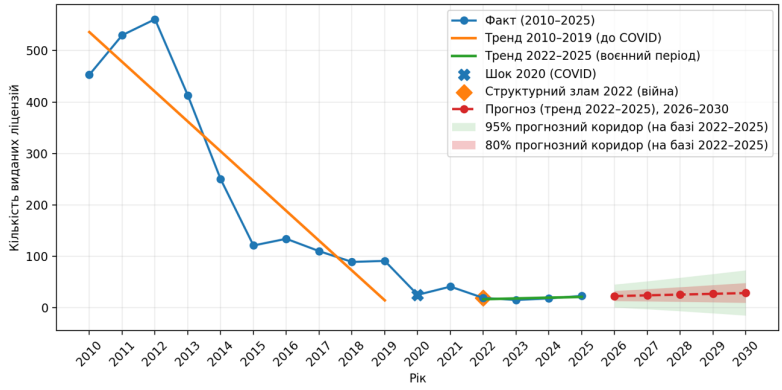


Рис. 10. Динаміка видачі ліцензій 2010-2025 рр. та прогнозні коридори 2026-2030 рр.
Джерело: сформовано автором.

Широкі прогнозні коридори (особливо 95%) підтверджують високу чутливість результатів до зовнішніх факторів, однак центральна траєкторія прогнозу дозволяє зробити важливий аналітичний висновок: навіть за сприятливих умов відновлення не матиме вибухового характеру, а відбуватиметься поступово, на основі адаптації бізнесу до нових умов, переорієнтації до внутрішньої туроператорської діяльності.

У довоєнній довгій хвилі 2010-2019 рр. спостерігається стійкий спадний тренд. Оцінка лінійного тренду показує зменшення приблизно на 58 ліцензій щороку (у середньому по 2010-2019 рр.), що відобра-

жає перехід від високого режиму початку 2010-х до нижчого рівня наприкінці десятиліття. 2020 рік є різким одноразовим провалом щодо довгострокової траєкторії, що інтерпретується як екзогенний шок. З 2022 р. формується новий режим функціонування ринку, із низькими значеннями та іншою логікою відтворення попиту і пропозиції. В межах 2022-2025 рр. фіксується поступове відновлення зі швидкістю зростання 1,5 ліцензії на рік (дуже повільне зростання з низької бази). Базовий прогноз демонструє повільне нарощення до рівня близько 28-29 ліцензій у 2030 р. Прогнозні коридори показують невизначеність, однак центральна траєкторія підтримує висновок про інерційне відновлення без стрибка (табл. 6).

Таблиця 6

Прогноз кількості виданих ліцензій туроператорам у 2026-2030 рр.

Рік	Прогнозне значення, од.	80% прогнозний коридор	95% прогнозний коридор
2026	22,5	12,7 — 32,3	0,2 — 44,8
2027	24,0	12,1 — 35,9	0,0 — 51,1
2028	25,5	11,3 — 39,7	0,0 — 58,0
2029	27,0	10,3 — 43,7	0,0 — 65,1
2030	28,5	9,2 — 47,8	0,0 — 72,4

Джерело: сформовано на базі тренду 2022-2025 рр.

У науковій і прикладній площині дослідження туроператорської діяльності в Україні потребує визначення основних суб'єктів господарювання, що формують основу українського туристичного ринку. Топовість туроператора доцільно визначати не одним показником, а сукупністю індикаторів, які відображають **масштаб, стійкість** і **ринковий вплив**. Для українського ринку найбільш практичними є такі критерії [26; 38]:

1) **кількість обслужених туристів, обсяг продажів** (галузеві рейтинги);
2) **ширина продуктового портфеля** (масові напрямки + нішеві продукти; пакетні тури; динамічне пакетування);
3) **сила дистрибуції** (мережа турагентів, B2B-кабінети, прямі онлайн-продажі, кол-центри);
4) **операційна надійність** (робота з претензіями, підтримка туристів, стандарти сервісу);
5) **адаптивність у кризових умовах** (перебудова логістики після 24.02.2022 р., релокація процесів, міжнародна експансія).

У науковій літературі та галузевих оглядах лідерські позиції [26; 41] за кількістю обслужених туристів і часткою присутності найчастіше пов'язують із брендами **Join UP!, Coral Travel, Alf, Eurotrips, TPG, ANEX Tour, Kompas** (табл. 7).

Таблиця 7

Порівняльна характеристика провідних туроператорів України

Туроператор	Домінуючий сегмент	Продуктова модель	Ключові конкурентні переваги
Join UP!	Масовий, виїзний, багатопрофільний	Пакетні тури, широкий портфель напрямків, динамічне комбінування продуктів.	Масштаб діяльності, сильний бренд, висока адаптивність, географічна диверсифікація
Coral Travel	Масовий, багатопрофільний	Пакетні тури, тематичні та сімейні продукти	Широка географія, інтеграція з міжнародною туристичною групою, стандартизація сервісу
Alf	Масовий, виїзний	Пакетні тури, автобусні та авіаційні програми	Диверсифікований портфель, гнучкість продукту, орієнтація на різні цінові сегменти
Eurotrips	Нішевий, молодіжний, experiential	Групові автобусні та авіаційні тури, досвідні та подієві формати	Інноваційна концепція подорожей, орієнтація на досвід, сильна ком'юніті-складова
TPG	Масовий, виїзний	Класичні пакетні тури	Цінова доступність, стабільність, зрозумілий продукт для агентів та споживачів
ANEX Tour	Масовий, пляжний, виїзний	Класичні пакетні тури до курортних дестинацій	Сильні контракти з курортами, цінова конкурентність, висока впізнаваність
Kompas	Масовий, виїзний	Стандартизований «класичний» туристичний продукт	Передбачуваність, проста продукту, висока агентська лояльність

Джерело: сформовано автором за даними [4; 26; 41].

Український масовий ринок виїзного туризму історично концентрувався навколо пакетних напрямків (передусім пляжні дестинації) і сильних туроператорів, які комбінують: контрактинг готелів, управління авіаперевезенням (у різних формах), агентську мережу, маркетингову впізнаваність.

Join UP! — один із найбільших українських туроператорів, що спеціалізується на організації пакетних турів. Компанія пропонує широкий спектр туристичних продуктів, включно з пляжними, екскурсійними, гірськолижними та комбінованими програмами, ставши видимою брендовою точкою для різних груп мандрівників. Join UP! вважається багатопрофільним оператором, здатним адаптувати пропозиції до різних запитів клієнтів і сезонів відпочинку [6, с. 57-58].

Компанія отримала статус туроператора у 2010 р. і з того часу розвинула масштабну мережу своїх маршрутів та напрямків, працюючи не лише на внутрішньому ринку, а й у кількох країнах Європи. Join UP! опинився серед лідерів за кількістю обслужених туристів на укра-

їнському ринку. У 2022 р. послугами компанії скористалось 158 000 українських туристів, 2023 р. — 238 000 туристів, 2024 р. — 260 000, що свідчить про стабільний попит на її продукти. За даними туроператора, кількість українських туристів, які подорожували у літній сезон 2025 р., зросла на 70% порівняно з 2024 р., що є найвищим показником із початку повномасштабної війни [11].

Аналіз статистики Join UP! показав розподіл основних напрямків куди подорожували українські туристи у 2025 р.:

- Єгипет — 36,9%;
- Турція — 35,1%;
- Греція — 10,8%;
- Болгарія — 9,7%;
- Чорногорія — 4,1% [11].

Продукт Join UP! охоплює як стандартні пляжні тури, так і екзотичні маршрути, індивідуальні програми для сімейних подорожей, тривалі 7-10-денні відпочинки, а також спеціальні пропозиції з екскурсійними та активними елементами. Компанія пропонує як чартерні, так і регулярні рейси, забезпечуючи комплексний підхід до планування подорожі.

Join UP! працює через мережу партнерських турагентств, онлайн-платформу бронювання та власні сервіси, що забезпечує гнучкість у виборі продукту як для кінцевого споживача, так і для турагентів. При цьому компанія активно використовує цифрові інструменти для просування та бронювання турів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту. Для воєнного періоду показова також модель адаптації через розширення роботи на зовнішніх ринках, зокрема країни Балтії є прикладом переорієнтації.

Команда туристичного оператора Join Up! продемонструвала високий рівень адаптивності до викликів, спричинених запровадженням воєнного стану, застосувавши комплексний та гнучкий маркетинговий підхід. Ключовою особливістю цієї стратегії стало поєднання маркетингової діяльності з логістичними процесами, сервісом обслуговування клієнтів та формуванням туристичного продукту, що дозволило зберегти орієнтацію на споживача навіть в умовах надзвичайної нестабільності. Паралельно Join Up! активно розвиває онлайн-сервіси, удосконалює клієнтську підтримку та цифрову взаємодію з контрагентами, забезпечуючи безперервність обслуговування навіть за форс-мажорних обставин [6, с. 58].

Coral Travel — провідний багатопрофільний туроператор, що організовує пакетні тури разом із продажем авіаквитків, чартерами та іншими туристичними рішеннями. Бренд Coral Travel вийшов на український туристичний ринок у 2008 р. Компанія пропонує туристам з України широкий вибір курортів та готелів у 29 країнах світу. Найбільшим попитом користуються напрямки Туреччини, Єгипту, Греції та Тунісу. Coral Travel також розвиває внутрішній туризм в Україні, організовуючи програми лікувально-оздоровчого відпочин-

ку, подорожі до гірських регіонів, активних та екскурсійних подорожей, а також сімейних туристичних маршрутів. Coral Travel має власні роздрібні мережі «Турагентство Coral Travel» та «Турагентство Coral Elite Service», діяльність яких організована відповідно до єдиних корпоративних стандартів обслуговування [23].

Серед ексклюзивних продуктів компанії на українському ринку варто відзначити концепцію сімейного відпочинку Coral Family Club та преміальний формат обслуговування Coral Elite Service. Особлива увага в діяльності Coral Travel приділяється контролю якості туристичних послуг: кожне замовлення супроводжується на всіх етапах — від моменту бронювання до завершення подорожі та повернення туриста. Компанія функціонує відповідно до високих міжнародних стандартів, активно впроваджує інноваційні технології та постійно вдосконалює свої бізнес-процеси [23].

Діяльність туристичного оператора Alf характеризується багатопрофільною структурою туристичного продукту та орієнтацією на міжнародний ринок туризму. Компанія функціонує в сегменті класичного туроперейтингу, формуючи комплексні туристичні пакети, що поєднують транспортне обслуговування, розміщення, трансфери, страхування та додаткові туристичні послуги [3].

Асортимент туристичних продуктів оператора охоплює масові курортні напрямки (зокрема, країни Середземного та Червоного морів), екскурсійні програми європейськими країнами, гірськолижні тури, а також оздоровчо-лікувальний та подієвий туризм. Така диверсифікація пропозиції дозволяє компанії адаптуватися до сезонних коливань та змін туристичних уподобань споживачів.

З організаційно-економічної точки зору діяльність туроператора базується на моделі пакетного туризму з активним використанням агентської мережі та онлайн-каналів продажу. Наявність цифрових інструментів бронювання сприяє розширенню ринку збуту, підвищенню операційної ефективності та зниження трансакційних витрат.

ANEX Tour — один із провідних туроператорів України, що здобув репутацію надійного постачальника комплексних пакетних турів до популярних курортних країн, зокрема, Туреччини, Єгипту та інших регіонів із теплим кліматом. Компанія забезпечує різноманітні варіанти відпочинку — від економних пропозицій до комфортних і преміальних турів, зосереджуючись на класичній пляжній відпустці [7].

ANEX Tour працює на українському ринку значний період і має велику історію присутності в індустрії туризму. Компанія також інтегрована у ширшу міжнародну мережу туризму, що дозволяє їй оптимізувати логістику та пропонувати вигідні пакетні рішення.

Основні продукти ANEX Tour зосереджені на авіатурах із включеним перельотом і проживанням у готелях популярних курортів, головним чином у межах Середземного моря та Червоного моря. Компанія формує свої пропозиції як стандартні пакетні тури, так і опції

з гірськолижними подорожами або комбінованими маршрутами за межами сезону [7].

ANEX Tour використовує традиційну модель через мережу турагентств, онлайн-продажі та агентські портали. Компанія має партнерства зі страховими провайдерами та локальними сервісами трансферу, що сприяє цілісності туристичного продукту.

Як і інші масові оператори, ANEX Tour стикається з викликами логістичної синхронізації, сезонністю попиту та конкуренцією з боку мультипродуктових операторів. Проте сильна спеціалізація на популярних курортних напрямках і перевіреність бренду серед українських туристів створюють стійку основу для збереження частки ринку.

Туристичний оператор Eurotrips є спеціалізованим суб'єктом ринку виїзного туризму, орієнтованим на формування інноваційних і тематичних туристичних продуктів для молодіжної аудиторії та широкого кола мандрівників. Eurotrips позиціонується як оператор, що пропонує автобусні та авіаційні групові тури по Європі з насиченими культурно-розважальними програмами, спрямованими на створення «досвіду подорожей» понад традиційний відпочинок, що відображено у маркетинговій комунікації компанії та практиці реалізації турів [14].

Стратегічним кроком у розвитку Eurotrips стало залучення інвестицій у розмірі 260 000 євро від британського туристичного холдингу Day8, що спеціалізується на проєктах у сфері туризму (зокрема через бренди Yacht Week, Ski Week тощо). Такий інвестиційний трансфер має не лише фінансовий, а й стратегічний характер, оскільки дозволяє Eurotrips інтегруватися у глобальні ланцюги туристичних партнерств та підсилювати власні компетенції у сфері креативних подорожей. У цьому контексті компанія прагне посилити свою конкурентну позицію як провідний постачальник «досвіду мандрів» для молодіжної та активної аудиторії, що відрізняється від традиційних сегментів масового туризму [8].

Окрім комерційної діяльності, Eurotrips позиціонує себе як бренд, який сприяє формуванню туристських спільнот через соціальні медіа-канали та просування активного способу подорожей. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям у сфері experiential tourism, де цінність турпродукту визначається не лише географічними маршрутами, а й емоційними, соціальними та культурними аспектами туристичного досвіду.

У цілому діяльність Eurotrips репрезентує приклад нішевого туроператора, що використовує інноваційні форми продуктового дизайну, адаптовані до потреб молодіжного ринку, та інтегрує зовнішні стратегічні інвестиції для масштабування своєї діяльності на європейському та глобальному рівнях.

TPG (Travel Professional Group) належить до групи великих українських туроператорів, які сформувалися як стабільні гравці масового

туризму, орієнтовані на широкий спектр споживачів. Компанія позиціонує себе як універсальний оператор, що поєднує доступні цінові рішення з перевіреними туристичними напрямками та стандартами пакетного відпочинку [39].

У довоєнний період компанія стабільно входила до переліку найбільш пізнаваних брендів серед українських турагентів, забезпечуючи конкурентний тиск у сегменті масових пляжних турів. Після 2022 р. TPG, як і більшість операторів, був змушений адаптувати свою модель до нових логістичних реалій, зосереджуючись на відновленні продажів через агентські мережі.

Основу продуктового портфеля TPG складають пакетні авіатури до традиційних курортних напрямків (Туреччина, Єгипет та ін.), із фокусом на сімейний та масовий відпочинок. Компанія пропонує стандартні тури з фіксованими датами, а також сезонні спеціальні пропозиції, що дозволяє їй залишатися конкурентною в ціновому сегменті.

TPG історично орієнтується на B2B-модель з активною співпрацею з турагентствами по всій Україні. Для агентів компанія виконує роль надійного постачальника стандартного продукту, який легко інтегрується у класичні схеми продажу. Ключовими викликами для TPG є висока залежність від масових напрямків, жорстка конкуренція з боку великих операторів та необхідність подальшої цифровізації процесів. Перспективи розвитку пов'язані з оптимізацією витрат, зміцненням партнерських відносин з агентським середовищем та можливим розширенням продуктової диференціації [38].

Kompas — туроператор, який традиційно асоціюється з класичною моделлю організації пакетного туризму. Його ринкове позиціонування базується на поєднанні передбачуваності, перевірених туристичних напрямків та помірної цінової політики, що робить компанію зрозумілою та зручною для широкого кола турагентів [21].

У 2025 р. Kompas взяв участь у 10 міжнародних виставках та форумах, серед яких були ITB Berlin, ATM Dubai, KITF, TTG Rimini, ITB Asia Singapore та WTM London, що свідчить про активну інтеграцію туроператора у глобальний туристичний процес та розширення міжнародної співпраці. Компанія зафіксувала суттєве зростання продажів у низці ключових напрямів: В'єтнам (+350%), Китай (+40%), Туреччина (+10%) і Чорногорія (+57%), що відображає позитивну динаміку попиту на туристичні послуги компанії. В рамках розширення продуктової лінійки реалізовано ряд нових програм, серед яких блокові програми, нові авіарейси та маршрути, а також ексклюзивний залізничний круїз «Керуен експрес» [21].

Порівняльний аналіз фінансових показників туроператорів України засвідчує, що після різкого спаду туристичної діяльності у 2022 р. ринок у 2024 р. перейшов у фазу часткового фінансового відновлення, однак цей процес має нерівномірний та асиметричний характер (табл. 8).

Таблиця 8

Фінансові показники туроператорів України у 2022 та 2024 рр.

Туроператор	Рік	Дохід, грн	Чистий фінансовий результат, грн	Активи, грн	Зобов'язання, грн
Coral Travel	2022	6 356 000	-2 204 000	352 386 000	364 769 000
	2024	43 637 000	+102 000	404 162 000	425 129 000
Join UP!	2022	7 196 000	-129 486 000	1 057 187 000	1 339 953 000
	2024	16 639 000	-233 341 000	1 542 795 000	2059071000
ANEX Tour	2022	29 824 000	-15 383 000	734 602 000	765 942 000
	2024	36 595 000	+753 000	343 998 000	374 579 000
TPG	2022	7 922 000	+516 000	539 448 000	617 789 000
	2024	47,300 000	+4 799 000	516 332 000	590 017 000
Kompas	2022	27 684 500	-50 053 800	794 470 400	964 075 700
	2024	125 209 900	-38 532 600	554 391 000	708 886 400
Alf	2022	4 885 200	+157 600	7 944 600	7 527 000
	2024	24 224 900	+3 373 700	9 282 500	5 249 300
Eurotrips	2022	12 903 100	+39 800	129 500	88 700
	2024	20 210 000	+223 900	9 821 100	9 485 700

Джерело: сформовано автором за даними [27].

У 2022 р. переважна більшість туроператорів функціонувала в умовах глибокої фінансової кризи внаслідок повномасштабного вторгнення, що виявлялося в різкому скороченні доходів та значних чистих втрат. Особливо це характерно для великих операторів, які мали розгалужену інфраструктуру, значні постійні витрати та високі зобов'язання. Високий рівень активів у поєднанні зі зростанням боргового навантаження свідчив про структурну вразливість масштабних бізнес-моделей у кризових умовах війни.

У 2024 р. спостерігається загальне зростання доходів у всіх досліджуваних туроператорів, що вказує на відновлення споживання туристичних послуг та адаптацію ринку до нових умов функціонування. Водночас зростання виручки не завжди супроводжується пропорційним покращенням фінансового результату. Частина великих туроператорів, попри суттєве нарощування доходів, залишається збитковою.

На цьому тлі чітко виокремлюється група туроператорів, які у 2024 р. змогли досягти позитивного чистого фінансового результату. Для них характерними є або оптимізована організаційна структура, або відносно невеликий масштаб діяльності, що забезпечує більшу гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Особливу увагу привертають туроператори Alf та Eurotrips, які демонструють стійке зростання доходів і прибутковість за відносно низький рівень активів

і зобов'язань. Це підтверджує тезу про вищу адаптивність малих бізнес-моделей у період нестабільності туристичного ринку.

Аналіз балансових показників показує, що для більшості великих туроператорів характерним є перевищення зобов'язань над активами або незначний розрив між ними, що відображає специфіку туроператорської діяльності з домінуванням авансових платежів клієнтів. Водночас у 2024 р. простежується тенденція до скорочення боргового навантаження або його стабілізації, що може розглядатися як ознака поступової фінансової консолідації.

Щодо фінансових показників туроператорів у 2025 р., то доступні дані лише за три квартали (табл. 9). Їх аналіз свідчить про суттєву поляризацію фінансових результатів у галузі, що проявляється як у масштабах доходів, так і в рівні прибутковості та фінансової стійкості окремих операторів.

Таблиця 9

Фінансові показники туроператорів України за результатами 3 кварталів 2025 р.

Туроператор	Дохід за 9 міс. 2025, грн	Чистий фінансовий результат, грн	Активи, грн	Зобов'язання, грн
Join UP!	27 594 000	-191 738 000	1 312 261 000	2 239 857 000
Coral Travel	34 391 000	-6 820 000	448 317 000	476 176 000
ANEX Tour	34 779 000	+1 727 000	239 351 000	270 104 000
TPG	19 316 000	+1 412 000	588 173 000	637 549 000
Kompas	75 452 300	+9 911 600	545 251 300	689 745 100
Alf	20 705 200	-3 826 500	12 232 400	12 025 700
Eurotrips	–	–	–	–

Джерело: сформовано автором за даними [27].

Coral Travel та Join UP! завершили три квартали 2025 р. зі збитком. При цьому активи і зобов'язання Coral Travel перебувають у відносно збалансованому співвідношенні, що свідчить про стабільну балансову структуру. ANEX Tour і TPG поєднують помірні обсяги доходів із позитивним чистим прибутком, що свідчить про ефективніше управління витратами та більш адаптивні бізнес-моделі. Для цих компаній характерним є контрольований рівень зобов'язань, який не перевищує активи критично, що знижує фінансові ризики.

Найкращі фінансові результати серед туроператорів із наявною звітністю продемонстрував Kompas. Компанія має найвищий дохід за 9 місяців 2025 р. та водночас суттєвий позитивний чистий фінансовий результат. Попри значні зобов'язання, їх співвідношення з активами не виходить за межі характерних для туроператорської діяльності значень, що дозволяє оцінити фінансовий стан компанії як відносно стабільний.

Alf у 2025 році зафіксував зростання доходів порівняно з попередніми роками, однак завершив перші три квартали зі збитком. Водночас баланс компанії є майже врівноваженим, що вказує на обмежений масштаб фінансових ризиків і потенціал для переходу до беззбиткової діяльності за умови оптимізації витрат.

Війна трансформувала український туроператорський ринок із ринку зростання у ринок виживання та адаптації. У цих умовах лідерами залишаються не ті компанії, які мали найбільші обсяги до 2022 р., а ті, хто зміг швидко перебудувати логістику, зберегти довіру агентів та туристів і мінімізувати операційні ризики. Сучасне лідерство в туроператорській діяльності України є функцією стійкості, а не лише масштабу — і ця тенденція, ймовірно, збережеться в післявоєнний період.

Ринок туроператорських послуг в Україні перебуває у фазі глибокої структурної трансформації, зумовленої поєднанням воєнних, економічних, інституційних та технологічних факторів. Події 2022-2025 рр. не лише різко скоротили кількісні параметри ринку, а й сформували нові вектори його подальшого розвитку, які будуть визначати конфігурацію галузі у середньо- та довгостроковій перспективі.

Перспективи розвитку ринку тісно пов'язані з переорієнтацією туроператорського продукту. У короткостроковій перспективі домінуватиме:

– виїзний туризм, орієнтований на безпечні та логістично доступні напрямки;
– внутрішній туризм із фокусом на рекреаційні, реабілітаційні та пізнавальні програми;
– нішеві продукти (медичний, паломницький, освітній туризм).

У середньо- та довгостроковій перспективі очікується відновлення в'їзного туризму, що стимулюватиме формування комплексних туроператорських продуктів, пов'язаних із культурним наслідком, воєнною історією, меморіальним та подієвим туризмом.

Однією з базових перспектив є поглиблення цифрової трансформації туроператорської діяльності. Йдеться не лише про онлайн-продажі, а й про:

– інтеграцію із глобальними системами бронювання;
– використання CRM-систем для персоналізації продукту;
– застосування аналітики даних для прогнозування попиту;
– розвиток динамічного пакетування та гнучких турів.

Цифровізація стає фактором виживання на ринку та водночас інструментом підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів на міжнародному рівні.

Подальший розвиток ринку туроператорів значною мірою залежатиме від державної туристичної політики. Перспективними напрямками є:

– модернізація ліцензійних вимог з урахуванням воєнних ризиків;

– стимулювання страхових та фінансових механізмів захисту туристів;
– підтримка внутрішнього та в'їзного туризму через програми співфінансування;
– гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами.

Формування прозорого регуляторного середовища сприятиме поверненню інвестицій та відновленню довіри до туроператорського ринку.

Перспективи розвитку ринку туроператорів в Україні визначаються поєднанням адаптаційних та інноваційних процесів. Галузь рухається в напрямку меншої кількості, але більш стійких і технологічно розвинених суб'єктів, зі зміненою продуктовою структурою та вищим рівнем професіоналізації. У післявоєнний період саме ці характеристики стануть основою для відновлення міжнародної конкурентоспроможності українського туроператорського ринку та його інтеграції у глобальний туристичний простір.

Таким чином, регіональна структура туроператорського ринку України зазнала глибокої трансформації під впливом воєнних процесів. Якщо до 2014 р. туристичний бізнес розвивався у форматі поліцентричної моделі, то після 2022 р. він існує у стані просторової адаптації, де ключову роль відіграють безпечні території, внутрішній попит та гнучкі неглибинні форми туристичної діяльності.

Нормативно-правове забезпечення туроператорської діяльності в Україні є системним і багатокомпонентним. Воно включає як загальні законодавчі норми, так і спеціалізовані регуляторні акти, що встановлюють професійні, фінансові та організаційні вимоги до туроператорів. Разом ці документи формують комплексний механізм державного контролю й захисту споживачів, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність туристичного ринку. Однак ефективність цієї системи значною мірою залежить від її адаптивності до викликів сучасності, особливо в умовах зовнішніх кризових впливів, цифровізації та трансформації туристичних потоків. Постанова КМУ вносить ключові зміни щодо механізму отримання ліцензії, зокрема додано обов'язок подавати документи, які підтверджують, що бізнес не контролюється «резидентами держав-агресорів» (важливо з огляду на безпекові ризики).

Подієвий підхід із точками зламу 2014 р. та 2022 р. є методологічно виправданим, оскільки відповідає юридично та міжнародно зафіксованим змінам безпекового режиму України: початок тимчасової окупації визначено як 20.02.2014, а повномасштабне вторгнення розпочалось 24.02.2022. На емпіричних даних ліцензування це виявляється як двоступеневий структурний злам: 1) падіння рівня та перерозподіл після 2014 р.; 2) подальше стискання та зростання концентрації після 2022 р.

Сукупність ліцензіатів із підтвердженими вебсайтами у 2022-2025 рр. демонструє не стільки масовий туроперейтинг, скільки переорієнтацію на нішеві, сервісні та технологічні моделі: експедиційні

тури, преміальний супровід та MICE, спеціалізовані автобусні програми, круїзний домен, а також цифрові B2B-платформи пакетування. У контексті війни це раціональна реакція ринку на зростання невизначеності, логістичні обмеження та зміщення попиту до більш керованих, під ключ туристичних продуктів.

Повномасштабна війна стала структурним зламом для українського туроператорського ринку, змінивши саму логіку лідерства: якщо до 2022 р. ключовими були обсяги продажів, чартерні програми та агресивний маркетинг, то у воєнний період домінуючими стали адаптивність, фінансова стійкість, сервісна надійність і здатність працювати поза межами.

Узагальнення фінансових результатів дає підстави стверджувати, що туроператорський ринок України в умовах повномасштабної війни перебуває в стані тривалої структурної трансформації, а не класичного відновлення. 2022 р., як перший повний рік повномасштабної агресії, характеризувався різким обвалом доходів, масовою збитковістю та порушенням фінансової рівноваги більшості туроператорів. Навіть ті компанії, які зберігали операційну діяльність, функціонували в режимі виживання, що відображалось у високих збитках, зростанні боргового навантаження та скороченні персоналу. Фінансові показники цього періоду відображають шокову адаптацію галузі до воєнних ризиків, логістичних обмежень та втрати традиційних ринків.

Досліджено, що у 2024 р. відбувається відновлення доходів у всіх проаналізованих туроператорів, що свідчить про поступову адаптацію споживання та перебудову туристичних потоків (виїзний туризм, автобусні маршрути, нові точки відправлення). Водночас порівняння з 2022 р. показує, що зростання виручки не супроводжується пропорційним покращенням фінансових результатів. Дані за три квартали 2025 р. підтверджують, що ринок увійшов до фази фінансової поляризації. Частина туроператорів змогла забезпечити прибуткову діяльність навіть в умовах війни (Kompas, ANEX Tour, TPG), що свідчить про ефективніші моделі управління витратами, гнучкість у формуванні продукту, кращу адаптацію до нових логістичних та споживчих реалій.

Особливо показовим є те, що масштаб бізнесу не гарантує фінансової стійкості у воєнний період: великі за активами туроператори мають найвищі фінансові ризики, тоді як середні компанії, зокрема з оптимізованою структурою витрат, виявляються більш адаптивними. Це свідчить про зміну конкурентної логіки ринку в умовах війни — від орієнтації на масштаб до орієнтації на гнучкість та ефективність.

Список використаних джерел

1. Аксакал Тревел. Офіційний сайт туроператора. URL: https://aksakal.com.ua (дата звернення: 17.01.2026).
2. Албена Тревел Груп. Офіційний сайт туроператора. URL: https://albena.com.ua (дата звернення: 16.01.2026).

3. Альф (Alf). Офіційний сайт туроператора. URL: https://alf.ua/ (дата звернення: 17.01.2026).
4. Аналіз ринку туроператорів України. URL: https://surl.li/oydwxw (дата звернення: 10.01.2026).
5. Андрусяк Н., Аніпко Н. Туризм в умовах війни: особливості туристичних пріоритетів, пошуку та пропозицій. *Вісник Чернівецького університету: Географія.* 2022. № 839. С. 31-39 DOI: https://doi.org/10.31861/geo.2022.839.31-39
6. Андрусяк Н., Аніпко Н. Туристичні продукти туроператора Join Up! в умовах воєнного стану. *Вісник Чернівецького університету: Географія.* 2024. №849. С. 56-62. DOI: https://doi.org/10.31861/geo.2024.849.56-6
7. Анекс тур (ANEX Tour Ukraine). Офіційний сайт туроператора. URL: https://www.anextour.com.ua (дата звернення: 13.01.2026).
8. Відкриття нових горизонтів: молодіжна туристична компанія Eurotrips залучила інвестиції від британського холдингу Day8 URL: https://surl.lt/gqhawe/ (дата звернення: 18.01.2026).
9. Війна скоротила в'їзний туризм на 85%, втрати перевищать $1 млрд у 2024 році. URL: https://surl.li/fbjbms (дата звернення: 10.01.2026).
10. 2022 — початок повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Український інститут національної пам'яті URL: https://uinp.gov.ua/istorychnyy-kalendar/lyutyy/24/2022-pochatok-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rf-v-ukrayinu (дата звернення 16.01.2026).
11. Джоін ап! (Join UP!) Офіційний сайт туроператора. URL: https://joinup.ua (дата звернення: 13.01.2026).
12. Державне агентство розвитку туризму України. Реєстр суб'єктів туроператорської діяльності України. URL: https://surli.cc/pzxtdl (дата звернення: 03.01.2026).
13. Долинська О. Нормативно-правове забезпечення туристичної діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-82
14. Євротріпс (Eurotrips). Офіційний сайт туроператора. URL: https://eurotrips.ua/command/ (дата звернення: 19.01.2026).
15. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12 (дата звернення 04.01.2026).
16. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19 (дата звернення 03.01.2026).
17. Закон України «Про страхування». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр. (дата звернення 03.01.2026).
18. Закон України «Про туризм». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 03.01.2026).
19. Енітур. Офіційний сайт туристичного оператора. URL: https://anytour.eu (дата звернення: 17.01.2026).
20. Ерідані Тур. Офіційний сайт туроператора. URL: https://eridanitour.com (дата звернення: 16.01.2026).
21. Компас (Kompas). Офіційний сайт туроператора. URL: https://kompastour.com.ua (дата звернення: 15.01.2026).
22. Кондрацька Л. П. Напрями функціонування туристичного бізнесу в Україні в період війни та умови післявоєнного його відновлення. 2024. Вип. 2(44), С. 728-741. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-728-741.
23. Корал тревел (Coral Travel Україна). Офіційний сайт туроператора. URL: https://www.coraltravel.ua (дата звернення: 14.01.2026).
24. ЛТА Україна. Офіційний сайт туристичної компанії. URL: https://ltaua.com (дата звернення: 15.01.2026).
25. Мілінчук О.В. Аналітичне відстеження стану ліцензування туроператорської діяльності в Україні. *Економіка і суспільство.* 2017. Випуск 13. С. 253-259.

26. Національний рейтинг найкращих туристичних компаній України, які працюють в умовах війни. URL: https://surl.li/rmlyof
27. Опендатабот — відкриті дані про компанії, ФОП. URL: https://opendatabot.ua (дата звернення: 19.01.2026).
28. Осідема. Офіційний сайт туристичної компанії. URL: https://osidema.com (дата звернення: 17.01.2026).
29. Податковий кодекс України (положення щодо ПДВ, єдиного податку, туристичного збору). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення 10.01.2026).
30. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1457-2025-%D0%BF#Text (дата звернення 15.01.2026).
31. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов проведення туроператорської діяльності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-п (дата звернення 06.01.2026).
32. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання туристичних послуг». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2002-п (дата звернення 09.01.2026).
33. Постанова Кабінету Міністрів України щодо функціонування Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2016-п (дата звернення 10.01.2026).
34. Процедура отримання ліцензії туроператора https://www.tourism.gov.ua/licensuvannya?utm_source=chatgpt.com
35. Слатвінська Л., Збиранник О., Мацак Н. Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3382 (дата звернення: 05.01.2026).
36. Толстова А. В., Нікітчук О. С. Проблеми розвитку підприємств сфери туризму. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 81-82. С. 391-400. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.299536
37. Туристична компанія Каліпсо Україна. Офіційний сайт туроператора. URL: https://kalipsoua.com (дата звернення: 10.01.2026).
38. Туроператори України. URL: https://surl.li/yftdiy (дата звернення: 19.01.2026).
39. ТПГ (Travel Professional Group). Офіційний сайт туроператора. URL: https://tpg.ua (дата звернення: 14.01.2026).
40. Фор Гейтс Тревел. Офіційний сайт круїзного туроператора. URL: https://4gates.cruises (дата звернення: 19.01.2026).
41. Худавердієва В., Омельченко Г., Мерчанський В. Особливості туроперейтингу як виду діяльності в сучасних кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3, С. 76-80.
42. Цивільний кодекс України: глава 63 Договорні зобов'язання. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення 07.01.2026).
43. Шадюк К.М. Особливості розвитку підприємств туристичної галузі України в умовах кризи та війни. *Інноваційна економіка*. 2025. №1, с. 197-205. DOI: 10.37332/2309-1533.2025.1.23.
44. Ukraine needs nearly $9 billion to rebuild its cultural sites and tourism industry, UN agency says. URL: https://apnews.com/article/unesco-ukraine-russia-cultural-damage-tourism-0cc4a00b45229d7d85646180d89efb41 (дата звернення: 19.01.2026).

2.3. МЕМОРІАЛЬНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІСТОРИЧНОЇ ПАМ'ЯТІ В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ

■ **Марія Кашка**
кандидат історичних наук, доцент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(м. Ужгород, Україна)

У процесі становлення незалежної України та зростання національної самосвідомості особливого значення набувають об'єкти культурної спадщини, у яких закарбовано історичний досвід і пам'ять українського народу. Саме ці місця — від визначних пам'яток до локальних меморіальних об'єктів — виконують важливу суспільну функцію, сприяючи глибокому, цілісному й неупередженому осмисленню минулого. У контексті меморіального туризму вони перетворюються на простори живої пам'яті, де історія не лише зберігається, а й активно передається через особистий досвід відвідування. За кількістю та різноманіттям об'єктів культурної спадщини Україна належить до країн із надзвичайно багатим історичним минулим. На сьогодні на державному обліку перебуває понад 130 тисяч пам'яток археології, історії, архітектури, монументального мистецтва та містобудування, з яких більш як 12 тисяч внесено до Державного реєстру нерухомих пам'яток України. Шість українських об'єктів уже включені до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, ще сімнадцять — перебувають у процесі номінації [1, с. 67]. Такий потенціал створює широкі можливості для розвитку меморіального туризму як інструменту популяризації історичної пам'яті та національної ідентичності.

Об'єкти культурної спадщини — як загальновизнані у світі, так і ті, що мають національне чи регіональне значення, — є потужним джерелом формування суспільної свідомості. Вони стимулюють наукові дослідження, продукування нових знань і переосмислення історичних наративів, впливають на культурний світогляд суспільства, зміцнюють почуття національної гідності та сприяють інтеграції України у світовий культурний простір. У межах меморіального туризму ці об'єкти стають засобом діалогу між минулим і сучасністю, формуючи відповідальне ставлення до історичної спадщини. Водночас сучасна Україна стикається з безпрецедентними викликами, пов'язаними з масштабним руйнуванням об'єктів культурної спадщини та безповоротною втратою унікальних пам'яток. Ця проблема набула критичних масштабів і потребує невідкладних рішень, адже збереження та осмислення меморіальних об'єктів є не лише питанням культурної політики, а й важливим чинником формування історичної пам'яті нинішніх і майбутніх поколінь.

Інтерес до національних традицій, історії та культури в українському суспільстві почав активно формуватися ще в другій полови-

ні XIX століття. Саме в цей період на українських землях з'являється значна кількість громадських ініціатив, наукових товариств, комісій і гуртків, які об'єднували дослідників та ентузіастів справи збереження історико-культурної спадщини. Ці процеси стали підґрунтям для усвідомлення культурної спадщини не лише як сукупності пам'яток, а як важливого засобу зв'язку між минулим і сучасністю, чинника формування національної самосвідомості та патріотичного виховання. У сучасному контексті меморіального туризму ця спадщина перетворюється на інструмент осмислення власної історії та ідентичності через безпосередній досвід взаємодії з «місцями пам'яті». Подальший етап еволюції стався наприкінці 1980-х — на початку 1990-х років, коли під впливом демократичних трансформацій в Україні та загальноєвропейських тенденцій змінилося саме розуміння культурної спадщини. Від простої охорони пам'яток суспільство поступово перейшло до комплексного підходу, що охоплює їх дослідження, інтерпретацію та активне використання в соціокультурному просторі. Саме ці підходи стали концептуальною основою розвитку сучасних форм меморіального туризму, орієнтованих не лише на збереження об'єктів, а й на їхнє змістовне «прочитання» для широкої аудиторії. Наприкінці XX — на початку XXI століття соціальна роль культурної спадщини суттєво зросла, а питання її збереження та осмислення набули особливої актуальності [1, с. 68]. У переломні історичні періоди, коли суспільство прагне переосмислити власне минуле й окреслити перспективи майбутнього, інтерес до історичної пам'яті закономірно посилюється. В Україні цей процес проявився у новій хвилі зацікавленості історичною минувшиною, активізації наукових досліджень і переосмисленні культурної спадщини, що триває й сьогодні. Меморіальний туризм у цьому контексті виступає дієвим механізмом трансляції історичної пам'яті, сприяючи її закріпленню в суспільній свідомості та формуванню відповідального ставлення до власної історії.

У сучасних умовах меморіальний туризм дедалі активніше виходить за національні межі та набуває міжнародного виміру, реагуючи на зростання суспільного запиту на осмислення трагічних сторінок історії. Туристичні організації й інформаційні платформи фокусують увагу на місцях, пов'язаних із драматичними подіями минулого й теперішнього, зокрема на територіях, де були скоєні злочини російських окупантів під час війни проти України [2, с. 10]. Меморіальні комплекси в цьому контексті постають не лише як матеріальні свідчення бойових дій, а й як простори суспільного осмислення, застереження на майбутнє та вшанування мужності й жертовності українського народу. Відвідування таких місць сприяє відновленню та зміцненню гуманістичних цінностей, формує здатність до співчуття й солідарності, що є важливим елементом колективної історичної пам'яті.

Інституційний вимір розвитку меморіального туризму в Україні почав активно формуватися після 24 лютого 2022 року. Державне агентство розвитку туризму ініціювало створення реєстру місць

пам'яті російсько-української війни, який має стати основою для розроблення маршрутів пам'яті та концепції їх відвідування. Такий підхід спрямований не на комерціалізацію трагедії, а на впорядковане, етично виважене залучення громадян і міжнародної спільноти до осмислення подій війни через безпосередній контакт із простором пам'яті. Важливою складовою формування меморіальної культури є збереження та подальша меморіалізація об'єктів культурної спадщини, пошкоджених або знищених унаслідок бойових дій [2, с. 11]. Дослідження українських науковців засвідчують, що меморіалізація військово-історичних ландшафтів передбачає не лише встановлення пам'ятників чи знаків, а й формування стійкого асоціативного зв'язку між історичною подією та конкретною місцевістю в суспільній свідомості.

Створення меморіалів на місцях утрачених пам'яток розглядається як значущий крок у збереженні історичної пам'яті та водночас як чинник майбутньої туристичної привабливості України після завершення війни. Окремої уваги потребує етичний вимір меморіального туризму. Бажання відвідувачів особисто доторкнутися до реальності, що стоїть за медійними образами війни, актуалізує питання коректної інтерпретації об'єктів пам'яті, меж допустимого емоційного впливу та відповідальності державних і туристичних інституцій. Таким чином, меморіальний туризм постає не лише як форма подорожей, а як складний соціокультурний механізм, що впливає на формування історичної пам'яті, ціннісних орієнтацій і колективної ідентичності українського суспільства.

Символічним епіцентром новітньої меморіалізації стала Буча, яка перетворилася на глобально впізнаваний топос воєнних злочинів проти цивільного населення [6]. Масові поховання, місця розстрілів мирних жителів, знищені житлові квартали сформували своєрідний «ландшафт свідчення», де матеріальні сліди насильства виконують роль історичних документів. Відвідування таких локацій іноземними делегаціями, журналістами, правозахисними місіями та згодом організованими групами відвідувачів засвідчує трансформацію міського простору у місце глобальної пам'яті. Меморіалізація тут відбувається одночасно у кількох площинах — через створення пам'ятних знаків, музеєфікацію окремих об'єктів, цифрову фіксацію свідчень і включення міста до майбутніх маршрутів пам'яті [9].

Схожі процеси простежуються в Ірпені, де зруйнована транспортна та житлова інфраструктура, зокрема підірваний міст як ключова точка евакуації мирного населення, набула статусу просторового символу порятунку і водночас трагедії [10]. У цьому випадку меморіалізація поєднує наративи втрати і виживання, формуючи складні емоційні сценарії сприйняття для відвідувачів. Туристичний інтерес до таких об'єктів зумовлений не лише бажанням побачити наслідки руйнувань, а й прагненням осмислити досвід цивільного спротиву та солідарності.

Окреме місце у новітній культурі пам'яті посідає Маріуполь — місто, що стало символом героїчної оборони та гуманітарної катастрофи [6]. Руйнування Драматичного театру, масові поховання, блокада і знищення інфраструктури сформували багатовимірний меморіальний наратив, який уже зараз функціонує у віртуальних музеях, фотовиставках, документальних проєктах і міжнародних експозиціях [9]. Через тимчасову окупацію значна частина меморіалізації Маріуполя здійснюється позатериторіально — у формі цифрових архівів пам'яті, мобільних виставок та свідчень очевидців. Це розширює саме поняття меморіального туризму, включаючи до нього дистанційні та віртуальні формати відвідування місць пам'яті.

Важливим елементом новітньої меморіальної географії є також Ізюм, де після деокупації було виявлено масштабні місця поховань жертв окупаційного режиму [4]. Лісові масиви, що стали місцем масових захоронень, перетворюються на сакралізований простір жалоби, де поєднуються судово-доказова функція та комеморативна практика. Такі локації формують особливий тип меморіального туризму — туризм реквієму, у межах якого домінують практики вшанування, а не пізнавально-екскурсійна складова.

До новітніх місць пам'яті належать і інші деокуповані території — Гостомель, Бородянка, Чернігівщина, Харківщина, Херсонщина, де зруйновані аеропорти, житлові квартали, школи, храми та адміністративні будівлі поступово набувають статусу меморіальних об'єктів [9]. Їхня унікальність полягає в тому, що процес меморіалізації відбувається синхронно з відбудовою, що потребує балансування між відновленням життєвого середовища і збереженням матеріальних слідів війни як доказів історії.

Просторове закріплення пам'яті про війну супроводжується формуванням нових комеморативних практик — стихійних меморіалів, стін пам'яті, інсталяцій із знищеної військової техніки, муралів, інтерактивних виставок просто неба [10]. Такі елементи створюють багаторівневий меморіальний ландшафт, у якому офіційні державні наративи співіснують із локальними ініціативами громад і родин загиблих.

Водночас розвиток відвідуваності новітніх місць пам'яті актуалізує питання безпеки, правового регулювання та етики доступу. Частина територій залишається замінованою або небезпечною, що обмежує можливості їх інтеграції до туристичних маршрутів у короткостроковій перспективі [11]. Інша проблема полягає у ризику перетворення місць масових трагедій на об'єкти сенсаційного споживання, що суперечить принципам гідного вшанування жертв.

У цьому контексті особливої ваги набуває вироблення державних стандартів інтерпретації новітніх місць пам'яті — від підготовки гідів до розроблення музейних наративів і візуальної комунікації [12]. Йдеться про формування так званої етики свідчення, де головним є не видовищність, а документальність, емпатія та історична відповідальність.

У структурі новітнього меморіального туризму, що формується під впливом російсько-української війни, поступово виокремлюється специфічний різновид мобільності, який у науковому дискурсі окреслюється як туризм свідчення (witness tourism) [15]. Його концептуальна відмінність від класичних форм меморіального або військово-історичного туризму полягає в тому, що центральним об'єктом відвідування виступає не ретроспективно осмислене минуле, а події, що ще перебувають у фазі правової, історичної та суспільної інтерпретації. У цьому випадку простір війни функціонує одночасно як місце пам'яті, місце злочину і місце доказу, що зумовлює принципово іншу етику відвідування та інтерпретації.

Туризм свідчення формується на перетині меморіальної культури, журналістики, правозахисної діяльності та міжнародного кримінального правосуддя [13]. Відвідувачами таких локацій виступають не лише туристи у традиційному розумінні, а й дипломати, представники міжнародних організацій, слідчі місії, правозахисники, документалісти, дослідники геноцидів і масового насильства. Їхня присутність на місцях масових убивств, поховань, руйнувань інфраструктури чи катувань має подвійний характер: з одного боку, вона спрямована на фіксацію доказів і верифікацію свідчень, з іншого — стає актом публічного засвідчення злочину перед міжнародною спільнотою [7].

Документування воєнних злочинів у межах такого туризму набуває просторово-візуального виміру. Матеріальні сліди війни — зруйновані будівлі, масові поховання, сліди обстрілів, місця утримання цивільних — трансформуються у своєрідні «доказові ландшафти», де топографія насильства фіксується через фото- та відеозйомку, 3D-сканування, геопросторове картографування, судово-криміналістичні дослідження [9]. Таким чином, відвідування місця події стає елементом процесу збору доказової бази, що може бути використана у міжнародних судових інституціях.

Важливо підкреслити, що туризм свідчення не обмежується фізичною присутністю на локації [6]. Значна частина документування здійснюється через цифрові платформи, віртуальні тури, інтерактивні мапи руйнувань, онлайн-архіви свідчень очевидців. Це формує гібридну модель меморіальної мобільності, де безпосередній досвід відвідування поєднується з дистанційним залученням глобальної аудиторії [10]. У такому форматі навіть окуповані або небезпечні території можуть бути включені до меморіального простору через візуалізацію доказів і свідчень.

Соціокультурна функція туризму свідчення полягає у формуванні ефекту присутності, що суттєво відрізняється від медійного споживання інформації про війну [11]. Безпосередній контакт із простором руйнувань, запахами згарищ, слідами обстрілів, імпровізованими меморіалами створює глибший рівень емпатійного залучення. Саме тому відвідування місць воєнних злочинів часто стає каталізатором

міжнародної солідарності, гуманітарної підтримки та політичних рішень щодо притягнення винних до відповідальності.

Водночас розвиток туризму свідчення супроводжується складними етичними дилемами [12]. Ключовою проблемою є межа між документуванням і візуальною експлуатацією страждання. Надмірна медіатизація місць масових убивств, селфі-практики відвідувачів, комерційні екскурсії до нещодавніх місць трагедій можуть трансформувати акт свідчення у форму споживання травми. Саме тому в міжнародній практиці поступово формуються принципи етичного відвідування — заборона розважальних форматів, обмеження фотофіксації, пріоритет освітньо-документальної інтерпретації.

Правовий вимір туризму свідчення пов'язаний із необхідністю збереження місць злочинів у їх автентичному стані до завершення слідчих дій [13]. Це створює специфічний режим доступу, коли меморіалізація тимчасово відтерміновується задля забезпечення криміналістичної цілісності доказів. У перспективі такі території можуть трансформуватися у меморіально-музейні комплекси, однак на початковому етапі вони функціонують передусім як простори судово-історичної фіксації.

Інституційне оформлення туризму свідчення в Україні відбувається через взаємодію державних органів, міжнародних місій, правозахисних організацій і локальних громад [16]. Саме ця багаторівнева взаємодія забезпечує баланс між відкритістю інформації, безпекою відвідувачів, дотриманням етичних стандартів і потребами правосуддя. У майбутньому це може стати підґрунтям для створення спеціалізованих маршрутів свідчення, інтегрованих у ширший меморіальний туристичний простір.

Воєнний меморіальний туризм у сучасній Україні поступово трансформується з практики локального вшанування у масштабний соціокультурний механізм, що безпосередньо впливає на процеси національної консолідації [3]. Його специфіка полягає в тому, що об'єкти відвідування пов'язані не з віддаленим історичним минулим, а з подіями, співучасниками яких є сучасні покоління українців. Така часово-емоційна близькість формує особливу інтенсивність переживання, що сприяє глибшій інтеріоризації національних смислів і цінностей.

Відвідування новітніх місць пам'яті — зруйнованих міст, місць масових убивств, військових меморіалів, стихійних некрополів — актуалізує механізм колективного співпереживання [7]. Через безпосередній контакт із простором трагедії індивідуальний досвід війни перестає бути фрагментарним і набуває ознак спільного національного наративу. У цьому контексті меморіальний туризм виконує інтегративну функцію, поєднуючи регіони, соціальні групи та покоління навколо спільної пам'яті про втрати і спротив.

Важливим чинником консолідації є символічна уніфікація простору. Локації, що раніше мали локальне значення, унаслідок вій-

ни перетворюються на загальнонаціональні символи [8]. Їх відвідування набуває характеру громадянського ритуалу, подібного до традицій паломництва, де акт присутності означає солідарність, вшанування і включеність до спільноти пам'яті. Саме через такі практики формується відчуття єдності історичної долі.

Не менш значущою є освітньо-громадянська функція воєнного меморіального туризму [9]. Екскурсійні програми, музейні експозиції, документальні інсталяції, інтерактивні виставки сприяють поширенню знань про події війни, руйнують дезінформаційні наративи та формують критичне історичне мислення. У довгостроковій перспективі це впливає на консолідацію політичної нації через спільне розуміння причин, перебігу та наслідків війни.

Психосоціальний вимір також має вагоме значення. Для постраждалих громад і родин загиблих меморіальні відвідування виконують терапевтичну функцію — вони сприяють колективному проживанню втрати, легітимізують скорботу і водночас інтегрують травматичний досвід у національну історію [19]. Таким чином, пам'ять про загиблих перестає бути приватною і набуває суспільного визнання.

Міжнародний компонент воєнного меморіального туризму посилює дипломатичну консолідацію [18]. Відвідування місць воєнних злочинів іноземними делегаціями, політичними лідерами, митцями, науковцями формує зовнішній вимір солідарності з Україною. Це сприяє інтернаціоналізації української історичної пам'яті та включенню її до глобального дискурсу боротьби за свободу і права людини.

Водночас консолідаційний потенціал меморіального туризму не є автоматичним. Він залежить від якості інтерпретації, державної політики пам'яті, інклюзивності наративів і дотримання етичних стандартів [6]. Неправильна репрезентація подій, політизація пам'яті або комерціалізація трагедії можуть, навпаки, породжувати суспільні конфлікти чи фрагментацію пам'яттєвого простору. З метою систематизації впливу воєнного меморіального туризму на національну консолідацію доцільно узагальнити його ключові функціональні виміри (табл. 1).

У сучасному українському контексті меморіальний туризм виходить за межі культурно-пізнавальної мобільності, перетворюючись на багаторівневий соціальний інститут, що впливає на освітні процеси, ідентифікаційні практики, психосоціальне відновлення та зовнішньополітичну репрезентацію держави [11].

Освітня функція меморіального туризму в українському суспільстві реалізується передусім через трансляцію історичного знання, укоріненого у конкретному просторі подій [9]. На відміну від абстрактного академічного викладу, відвідування місць пам'яті забезпечує ефект просторової присутності, який посилює когнітивне сприйняття історії. Зруйновані міста, військові меморіали, музеї війни, місця масових поховань функціонують як відкриті освітні платформи, де матеріальні сліди подій виконують роль автентичних джерел знання.

Таблиця 1

Вплив воєнного меморіального туризму на національну консолідацію українського суспільства

Вимір впливу	Зміст прояву	Механізми реалізації	Консолідаційний ефект
Ідентифікаційний	Формування спільної національної ідентичності через пам'ять про війну	Відвідування місць пам'яті, ритуали вшанування, символічні маршрути	Посилення відчуття належності до політичної нації
Інтегративний	Об'єднання регіонів і соціальних груп навколо спільного досвіду	Загальнонаціональні меморіальні події, міжрегіональні поїздки	Зменшення внутрішніх соціокультурних дистанцій
Освітній	Поширення знань про війну та її наслідки	Музеї, виставки, екскурсії, освітні програми	Формування спільного історичного наративу
Психосоціальний	Колективне проживання травми і скорботи	Меморіальні церемонії, простори жалоби	Соціальна солідарність і взаємна підтримка
Ціннісний	Утвердження цінностей свободи, гідності, спротиву	Наративи героїзму, меморіальні експозиції	Консолідація навколо базових національних цінностей
Дипломатичний	Міжнародна солідарність із Україною	Візити іноземних делегацій, міжнародні форуми	Інтернаціоналізація української пам'яті
Комунікативний	Формування публічного дискурсу пам'яті	Медіа, документальні проєкти, цифрові архіви	Поширення консолідуючих наративів
Ризиковий (контрвплив)	Політизація або комерціалізація пам'яті	Маніпулятивні інтерпретації, сенсаційні тури	Потенційна фрагментація суспільства

Джерело: власна розробка автора.

Просвітницький потенціал таких локацій особливо проявляється у роботі з молоддю. Освітні екскурсії, інтерактивні виставки, мультимедійні реконструкції подій, документальні експозиції формують у відвідувачів цілісне розуміння причин, перебігу та наслідків війни [7]. Меморіальний простір у цьому випадку виступає альтернативою дезінформаційним наративам, сприяючи формуванню критичного історичного мислення та медіаграмотності.

Важливо, що освітня функція реалізується не лише через формальні програми, а й через неформальне навчання — особисті свідчення очевидців, волонтерів, військових, екскурсоводів [14]. Такий досвід створює емоційно насичене середовище засвоєння знань, де історія сприймається не як абстрактний текст, а як прожита реальність.

Ідентифікаційний потенціал меморіального туризму пов'язаний із формуванням спільного символічного простору, у межах якого індивіди співвідносять власну біографію з історією держави [15]. Відвідування місць героїзму, втрат і спротиву актуалізує відчуття належності до політичної нації, посилює громадянську самосвідомість і легітимізує спільні цінності.

Націєтворчий ефект особливо виразний у періоди війни, коли суспільство переживає інтенсивну трансформацію ідентичності [17]. Меморіальні маршрути, ритуали вшанування, національні пантеони, військові некрополі формують канон пам'яті, який закріплює у суспільній свідомості образи героїзму, жертовності та боротьби за свободу. Через такі практики відбувається символічна інтеграція різних регіонів у єдиний історичний наратив.

Водночас ідентифікаційна функція має інклюзивний вимір, оскільки охоплює не лише військових, а й цивільних жертв, волонтерів, медиків, рятувальників. Це розширює уявлення про суб'єкт національної історії, роблячи пам'ять більш соціально репрезентативною. Психосоціальний вимір меморіального туризму набуває особливої ваги в умовах масового травматичного досвіду, спричиненого війною [12]. Відвідування місць загибелі, поховань, руйнувань, меморіалів виконує функцію колективного проживання втрати. Простори пам'яті стають місцями легітимізації скорботи, де індивідуальний біль отримує суспільне визнання.

Терапевтичний ефект проявляється у кількох площинах [11]. По-перше, це символічне прощання — можливість фізично бути присутнім у місці загибелі близьких. По-друге, це колективні ритуали пам'яті, що формують відчуття підтримки й солідарності. По-третє, це інтеграція травматичного досвіду у національний наратив, що зменшує відчуття ізольованості постраждалих громад.

Меморіальний туризм у цьому контексті виконує функцію суспільної психотерапії, сприяючи трансформації травми у пам'ять, а пам'яті — у ресурс стійкості. Водночас надмірна інтенсивність відвідувань або некоректна інтерпретація подій можуть мати ретравматизаційний ефект, що потребує професійного підходу до організації таких практик.

Меморіальний туризм дедалі активніше використовується як інструмент міжнародної комунікації України [4]. Візити іноземних делегацій, глав держав, парламентарів, митців, науковців до місць воєнних злочинів виконують роль публічної дипломатії. Безпосередній контакт із простором війни формує більш глибоке розуміння її масштабів, ніж офіційні звіти чи медіа.

Такі відвідування мають іміджевий ефект, оскільки демонструють відкритість України до документування злочинів, прозорість пам'яттєвої політики та відданість принципам історичної правди [5]. Меморіальні локації стають майданчиками міжнародної солідарності, де формуються політичні рішення щодо підтримки, санкційної

політики та післявоєнної відбудови [12]. Крім того, у довгостроковій перспективі меморіальний туризм формує образ України як держави, що зберігає пам'ять про боротьбу за свободу і права людини. Це інтегрує український досвід у глобальний меморіальний дискурс поряд із іншими історіями масового насильства та спротиву. З метою узагальнення соціальних функцій меморіального туризму доцільно представити їх системно.

Таблиця 2

Соціальні функції меморіального туризму в українському суспільстві

Функція	Зміст прояву	Основні інструменти реалізації	Суспільний результат
Освітня та просвітницька	Передача знань про війну, її причини та наслідки	Музеї, екскурсії, виставки, освітні програми	Формування історичної обізнаності
Ідентифікаційна	Усвідомлення належності до нації	Меморіальні маршрути, ритуали пам'яті	Посилення громадянської ідентичності
Націєтворча	Консолідація політичної нації	Пантеони, військові некрополі, наративи героїзму	Інтеграція регіонів у спільний наратив
Терапевтична	Проживання колективної травми	Місця жалоби, церемонії пам'яті	Психосоціальне відновлення
Травмоопрацьовувальна	Інтеграція травматичного досвіду у пам'ять	Меморіали, документальні проєкти	Трансформація травми у ресурс стійкості
Дипломатична	Міжнародне засвідчення злочинів	Візити делегацій, форуми	Зовнішньополітична підтримка
Іміджева	Формування глобального образу України	Меморіальні наративи, культурна дипломатія	Посилення міжнародного авторитету

Джерело: власна розробка автора.

У межах меморіального туризму історія не подається як нейтральна сукупність фактів, а репрезентується через наративні конструкції, що поєднують документальність, символізм і емоційний вимір [7]. Туристичний наратив можна визначити як цілісну систему смислів, сюжетів і візуально-просторових маркерів, за допомогою яких відвідувачеві пропонується певна модель інтерпретації минулого. Саме через наратив відбувається перехід від фізичного огляду об'єкта до його історико-ціннісного осмислення.

Формування туристичних наративів у контексті російсько-української війни має виразно актуалізований характер [9]. На відміну від класичних історичних маршрутів, де події вже пройшли тривалу

стадію академічного переосмислення, тут ідеться про «живу пам'ять», що перебуває у процесі конструювання. Відтак особливого значення набуває питання достовірності, етичності й відповідальності інтерпретації.

Структурно туристичний наратив формується через поєднання кількох компонентів. Першим із них є просторовий сценарій маршруту [5]. Послідовність відвідуваних локацій задає логіку історичного сюжету — від передумов подій до їх кульмінації та наслідків. Наприклад, поєднання зруйнованих житлових кварталів, місць масових поховань, імпровізованих меморіалів і відбудованих об'єктів створює наратив переходу від трагедії до відновлення.

Другим компонентом виступає гайд-дискурс — усний або аудіовізуальний супровід, через який відвідувач отримує інтерпретаційні рамки [4]. Саме гід визначає акценти: чи буде домінувати юридичний аспект воєнних злочинів, гуманітарний вимір страждання цивільних, чи героїчний наратив спротиву. Таким чином, одна й та сама локація може бути включена до різних історичних сюжетів залежно від інтерпретаційної стратегії.

Третім елементом є матеріально-візуальні маркери пам'яті — меморіальні таблиці, інсталяції, фотографії, особисті речі загиблих, фрагменти зруйнованої техніки чи будівель [9]. Вони виконують роль «мовчазних свідків», що підсилюють емоційний вплив наративу. Візуальна доказовість таких об'єктів часто має більшу переконливість, ніж текстові пояснення.

Четвертий компонент становлять цифрові наративи — мультимедійні реконструкції, доповнена реальність, інтерактивні карти бойових дій, відеосвідчення очевидців [11]. Вони розширюють межі фізичного маршруту, дозволяючи відвідувачеві побачити події у часовій динаміці. Цифровізація пам'яті створює ефект занурення, що посилює емпатійне сприйняття історії.

Важливо, що туристичні наративи не є однорідними. У межах воєнного меморіального туризму можна виокремити кілька домінантних наративних моделей [13]. Травматичний наратив фокусується на стражданні жертв і руйнуваннях; героїчний — на спротиві та військовій доблесті; наратив свідчення — на документуванні злочинів; відновлювальний — на відбудові та стійкості громад. Їх поєднання формує комплексну картину війни, уникаючи редукції історії до одного виміру.

Наративізація простору виконує також нормотворчу функцію [17]. Через інтерпретацію подій формуються моральні оцінки, визначаються образи «жертви», «героя», «агресора», закріплюються уявлення про справедливість і відповідальність. Таким чином, туристичний досвід стає каналом трансляції історичної правди і водночас інструментом протидії ревізіоністським чи пропагандистським наративам.

Не менш важливою є проблема стандартизації наративів [13]. В умовах війни існує ризик фрагментарності інтерпретацій, коли різні

локальні актори подають події через власні, іноді суперечливі оптики. Саме тому постає потреба у виробленні методичних рекомендацій щодо інтерпретації місць пам'яті — балансування між документальністю, емоційністю та науковою верифікованістю.

Етичний вимір туристичних наративів пов'язаний із межами репрезентації насильства. Надмірна деталізація трагедій або візуалізація тіл загиблих може травмувати відвідувачів і водночас девальвувати гідність жертв. Відтак сучасна меморіальна практика орієнтується на принцип «гідного свідчення», де домінують документальність, персоналізація історій і контекстуалізація подій.

Екскурсійні практики у структурі меморіального туризму виконують не лише організаційно-логістичну, а передусім інтерпретаційно-комунікативну функцію, оскільки саме через них відбувається безпосереднє «прочитання» простору пам'яті. Якщо туристичний наратив формує загальну смислову рамку сприйняття історії, то екскурсійна практика забезпечує її персоналізовану, ситуативну і емоційно модульовану трансляцію. У цьому контексті гайд-дискурс постає як ключовий інструмент медіації між місцем пам'яті, історичним фактом і відвідувачем.

Специфіка екскурсій у зонах новітньої воєнної пам'яті визначається передусім характером самих локацій [4]. На відміну від класичних музейних просторів із усталеними експозиційними сценаріями, меморіальні маршрути, пов'язані з російсько-українською війною, часто проходять через відкриті міські середовища, частково зруйновану інфраструктуру, місця масових трагедій або імпровізовані меморіали. Це зумовлює потребу у гнучких форматах екскурсійного супроводу, де поєднуються історичний виклад, свідчення очевидців, документальні матеріали та елементи просторової реконструкції подій.

Гайд-дискурс у таких умовах набуває багаторівневої структури. Його основою є фактологічний компонент — виклад перевірених даних про перебіг бойових дій, масштаби руйнувань, кількість жертв, обставини злочинів [5]. Однак не менш важливим є контекстуальний вимір, що включає пояснення передумов подій, їхнього міжнародно-правового значення, гуманітарних наслідків. Завдяки цьому екскурсія виходить за межі локальної історії і вбудовується у ширший геополітичний та цивілізаційний контекст.

Водночас гайд-дискурс має виразний персоналізаційний характер. Розповіді про долі конкретних людей — мешканців зруйнованих будинків, загиблих цивільних, волонтерів, рятувальників, військових — створюють емоційний міст між відвідувачем і подією [5]. Персональні історії трансформують статистику у людський вимір, посилюючи емпатійне залучення і сприяючи глибшому осмисленню трагедії.

Особливістю екскурсійних практик у воєнному меморіальному туризмі є їхня мультидисциплінарність [13]. До проведення екскурсій часто залучаються не лише професійні гіди, а й історики, журналісти, правозахисники, військові, учасники оборони міст. Така модель фор-

мує поліфонічний дискурс пам'яті, де різні голоси доповнюють одне одного, створюючи більш комплексну інтерпретацію подій.

Важливим структурним елементом є сценарна побудова екскурсії. Вона передбачає не хаотичний огляд локацій, а драматургічно вибудувану послідовність — від ознайомлення з довоєнним життям громади до кульмінаційних подій руйнування і подальших процесів відновлення [14]. Така композиція забезпечує цілісність сприйняття і дозволяє відвідувачеві простежити трансформацію простору у часовій динаміці.

Цифровізація значно розширює можливості гайд-дискурсу. Використання аудіогідів, мобільних застосунків, доповненої реальності, архівних відеоматеріалів дозволяє реконструювати події без надмірної візуалізації насильства [14]. Віртуальні накладання довоєнних зображень на сучасні руїни, інтерактивні карти бойових дій, свідчення очевидців у форматі QR-доступу створюють ефект часової багатошаровості простору.

Етичний вимір екскурсійних практик є особливо чутливим. Гід виступає не лише носієм інформації, а й модератором емоційного досвіду групи [6]. Від його професійної підготовки залежить баланс між інформуванням і травматизацією. Некоректна подача матеріалу, сенсаційність або надмірна драматизація можуть перетворити меморіальну екскурсію на форму травматичного видовища, що суперечить принципам гідного вшанування жертв.

У зв'язку з цим формується потреба у стандартизації підготовки гідів для меморіальних маршрутів. Йдеться про спеціалізовані освітні програми, що поєднують історичну підготовку, знання міжнародного гуманітарного права, психологічні навички роботи з травматичним матеріалом і етичні протоколи комунікації [15]. Така професіоналізація забезпечує якість інтерпретації і водночас захищає відвідувачів від маніпулятивних або неперевірених наративів.

Соціальна роль екскурсійних практик виходить за межі інформування. Вони створюють простір публічного діалогу, де відвідувачі ставлять запитання, діляться власними переживаннями, рефлексують побачене [16]. У цьому сенсі екскурсія стає комунікативною платформою колективного осмислення війни, що сприяє формуванню зрілої культури пам'яті.

Таким чином, екскурсійні практики та гайд-дискурс виступають одним із ключових інструментів реалізації меморіального туризму [17]. Через них відбувається переклад історичних фактів у досвід переживання, документальних свідчень — у моральні уроки, а локальних трагедій — у складову національної та глобальної пам'яті. Саме якість екскурсійної інтерпретації визначає, чи стане відвідування місця пам'яті актом глибокого осмислення історії, чи залишиться поверховим оглядом наслідків війни.

Цифровізація меморіальних практик у XXI столітті суттєво трансформує способи збереження, репрезентації та трансляції історич-

ної пам'яті, формуючи новий вимір інструментального потенціалу меморіального туризму [12]. У контексті російсько-української війни цифрові технології набувають не лише допоміжного, а системоутворювального значення, оскільки дозволяють фіксувати події в режимі реального часу, зберігати свідчення до моменту їх матеріальної втрати та забезпечувати глобальний доступ до простору пам'яті незалежно від фізичних і безпекових обмежень.

Одним із ключових напрямів цифрової меморіалізації є створення електронних архівів свідчень війни [13]. Йдеться про багаторівневі бази даних, що акумулюють фото- та відеоматеріали, усні історії очевидців, документи, карти руйнувань, судово-криміналістичні звіти. Такі архіви виконують водночас меморіальну, наукову й доказову функції, забезпечуючи збереження автентичних свідчень для майбутніх поколінь і міжнародних судових інституцій. Їхня цінність полягає у можливості систематизації травматичного досвіду у структуровану цифрову пам'ять, що протистоїть забуттю, маніпуляціям і ревізіонізму.

Цифрові архіви змінюють саму природу меморіального туризму, розширюючи його за межі фізичної мобільності [19]. Відвідувач може взаємодіяти з місцем пам'яті дистанційно — через інтерактивні карти, цифрові виставки, онлайн-експозиції. У такий спосіб формується феномен віртуальної присутності, коли досвід осмислення війни стає доступним глобальній аудиторії, включно з дослідниками, студентами, правозахисниками, представниками діаспори.

Вагомим інструментом цифрової меморіалізації виступають технології віртуальної реальності (VR) [20]. Їх застосування дозволяє реконструювати знищені або недоступні об'єкти — зруйновані міські квартали, культурні пам'ятки, інфраструктурні вузли — у тривимірному середовищі. VR-реконструкції відтворюють не лише просторову конфігурацію, а й часову динаміку подій, демонструючи трансформацію локацій до, під час і після руйнування. Такий формат забезпечує глибоке занурення відвідувача в історичний контекст, формуючи ефект емпатійної присутності без необхідності фізичного перебування у зоні небезпеки.

Доповнена реальність (AR) виконує дещо іншу, але не менш важливу функцію [21]. На відміну від повністю віртуального середовища, AR накладає цифрові шари на реальний простір, дозволяючи відвідувачеві одночасно бачити сучасний стан локації та її історичну реконструкцію. Через мобільні застосунки або спеціальні пристрої користувач може спостерігати, як виглядала будівля до руйнування, де саме відбувалися ключові події, які свідчення пов'язані з конкретною точкою маршруту. Така технологія перетворює фізичне відвідування на інтерактивний процес «прочитання» простору.

Цифрові технології також забезпечують персоналізацію досвіду пам'яті. Інтерактивні платформи дозволяють користувачам обирати індивідуальні траєкторії ознайомлення — за тематикою, регіоном, типом подій чи особистими історіями [18]. Це формує нелінійну модель

меморіального наративу, де відвідувач стає активним співтворцем процесу пізнання, а не пасивним споживачем інформації.

Окремим напрямом є 3D-сканування та цифрове збереження зруйнованої культурної спадщини [19]. Фіксація архітектурних об'єктів, музейних експонатів, сакральних споруд у високій роздільній здатності дозволяє відтворити їх у майбутньому або використовувати як доказ навмисного знищення культурних цінностей. Таким чином, цифрова меморіалізація поєднує культуроохоронну та правову функції.

Важливою складовою є мережеві комеморативні практики — онлайн-меморіали, цифрові «стіни пам'яті», платформи вшанування загиблих [16]. Вони формують нові ритуали пам'яті, що відбуваються у кіберпросторі: запалення віртуальних свічок, залишення повідомлень, участь у цифрових церемоніях. Такі практики розширюють географію скорботи, дозволяючи долучатися до вшанування людям, фізично віддаленим від місць трагедій.

Попри значний потенціал, цифрова меморіалізація супроводжується низкою викликів [15]. Серед них — проблема верифікації даних, ризики маніпуляції зображеннями, кібербезпека архівів, етичність публікації травматичного контенту. Надмірна візуалізація насильства може спричиняти десенсибілізацію або ретравматизацію аудиторії, що потребує чітких протоколів модерації та контекстуалізації матеріалів.

Водночас цифрові технології відкривають перспективи довгострокового збереження пам'яті. На відміну від фізичних меморіалів, що піддаються руйнуванню або трансформації, цифрові середовища забезпечують стійкість і тиражованість пам'яттєвих наративів. Вони інтегрують український досвід війни у глобальний цифровий архів людства, роблячи його доступним для наукового аналізу, освітніх програм і міжкультурного діалогу.

Спроби практичного впровадження меморіального туризму в Україні супроводжуються гострими суспільними дискусіями, що засвідчує складність і чутливість цієї теми. Так, улітку об'єднання «Visit Ukraine» анонсувало запуск туристичних маршрутів містами-героями, які зазнали найбільших втрат унаслідок російської агресії, зокрема Києвом, Черніговом, Сумами, Харковом, Ірпенем і Бучею. Однак ці ініціативи викликали хвилю критики в соціальних мережах: частина суспільства сприйняла такі тури як етично неприйнятні, наголошуючи на неможливості «подорожувати» місцями масових убивств і насильства. Усвідомивши суспільний резонанс, представники «Visit Ukraine» визнали потребу глибшого концептуального та етичного опрацювання подібних маршрутів і відмовилися від їх реалізації. Водночас процес формування меморіальної інфраструктури в Україні триває, набуваючи нових, технологічно орієнтованих форм. Паралельно з розробленням загальної концепції відвідування місць пам'яті, пов'язаних із воєнною агресією росії, здійснюється підготовка до створення меморіальних комплексів і музеїв, присвячених поді-

ям окупації Київської області. У межах діяльності Київської обласної військової адміністрації вже реалізовано «VR-музей пам'яті війни» та проєкт «Війна впритул», головною метою яких є фіксація та меморіалізація масштабних руйнувань і злочинів війни з метою донесення їхнього справжнього виміру до міжнародної спільноти. Застосування цифрових і віртуальних технологій дозволяє документувати наслідки агресії по всій території України, створюючи нові формати взаємодії з історичною пам'яттю. Аналогічний «VR-музей пам'яті війни на Чернігівщині» функціонує і в Чернігові [2, с. 12]. Завдяки 3D-турам відвідувачі туристичних платформ уже сьогодні можуть дистанційно зануритися в простір зруйнованих міст і громад, отримуючи емоційно насичений, але водночас контрольований досвід осмислення трагедії війни. Такий формат меморіального туризму поєднує інформаційну, освітню та етичну складові, сприяючи формуванню стійкої історичної пам'яті без ризику її тривіалізації або комерціалізації.

З огляду на зростаючий інтерес з боку як українських і міжнародних туроператорів, так і іноземних відвідувачів до місць, що перебували під російською окупацією, в Україні розпочалося формування державного підходу до розвитку меморіального туризму. Усвідомлюючи суспільну чутливість цієї теми та її значення для збереження історичної пам'яті, Державне агентство розвитку туризму України ініціювало об'єднання зусиль органів влади, експертного середовища та громадськості з метою напрацювання цілісної стратегії відвідування місць пам'яті, пов'язаних із військовою агресією росії проти України. Про започаткування цієї ініціативи повідомила Голова ДАРТ Мар'яна Олеськів під час круглого столу, що відбувся 14 вересня 2022 року в Національному інформаційному агентстві «Укрінформ». У ході обговорення було наголошено, що меморіальний туризм має розвиватися не як форма дозвілля, а як відповідальний суспільно-культурний інструмент, спрямований на вшанування пам'яті українських героїв і мирних жертв воєнних злочинів, а також на глибоке осмислення подій війни. У Державному агентстві розвитку туризму підкреслюють, що саме держава повинна відігравати провідну роль у процесі меморіалізації, забезпечуючи належне збереження пам'ятних місць, їх коректну інтерпретацію та популяризацію історії незалежної України, її державотворчого шляху та спротиву агресії [3, с. 231]. У цьому контексті меморіальний туризм постає як важливий механізм формування цілісного історичного світогляду, здатного не лише зафіксувати трагічний досвід війни, а й передати його майбутнім поколінням як складову національної ідентичності та колективної пам'яті.

Проблематика меморіалізації пам'яті посідає одне з центральних місць у сучасній культурно-мистецькій практиці та перебуває в полі наукових зацікавлень представників різних галузей знань — від історії й культурології до соціології та публічного управління. Її актуальність особливо зросла в умовах війни, коли питання збереження та осмислення колективного досвіду набувають екзистенційного зна-

чення для українського суспільства. Саме в цьому контексті меморіалізація постає фундаментальною категорією, без якої неможливе формування відповідального й етичного меморіального туризму.

У межах реалізації проєкту Національного фонду досліджень України № 2020.01/0372 «Діджитальна архівація пам'ятників як об'єктів публічної меморіалізації задля збереження культурної спадщини України» поняття «меморіалізація» визначається як ключове для розуміння сучасних підходів до збереження пам'яті. Усвідомлення меморіалізації одночасно як явища і як тривалого процесу дає змогу не лише фіксувати матеріальні свідчення минулого, а й інтегрувати їх у живий соціокультурний простір, де вони стають інструментами формування суспільної свідомості та історичної пам'яті. Важливою є думка Яни Барінової, колишньої директорки зі стратегії Меморіального центру Голокосту «Бабин Яр», яка метафорично визначає меморіалізацію як «глибоке буріння». У цьому трактуванні йдеться не про поверхове встановлення пам'ятних знаків, а про складну й тривалу роботу з громадською думкою, з родинами жертв, із музейними та науковими інституціями [4, с. 326]. Такий підхід безпосередньо корелює з ідеологією меморіального туризму, який має на меті не споживання трагедії, а глибоке осмислення історичних подій, співпереживання та формування відповідального ставлення до минулого як основи для майбутнього розвитку суспільства.

Розвиток меморіального туризму в Україні, особливо у воєнному та післявоєнному контексті, супроводжується не лише значним соціокультурним потенціалом, а й комплексом ризиків, які здатні нівелювати його консолідаційну, освітню та терапевтичну функції (табл. 3). Меморіальний туризм працює з чутливою сферою колективної пам'яті, де перетинаються травматичний досвід, політичні інтереси, медійні рамки та економічні стимули. Саме тому для стійкого розвитку цього напряму необхідні чіткі правила інтерпретації, інституційні запобіжники від маніпуляцій і професійні етичні стандарти, які забезпечуватимуть баланс між відкритістю пам'яті та гідністю жертв.

Політизація історичної пам'яті є одним із найсерйозніших викликів для меморіального туризму, оскільки перетворює простір пам'яті на інструмент поточної політичної боротьби [21]. У ситуації, коли меморіальні локації використовуються для мобілізації електоральних настроїв або легітимації певних політичних рішень, зростає ризик редукції складної історичної реальності до спрощених символічних формул. Така редукція призводить до «канонізації» зручних сюжетів і маргіналізації інших досвідів, що послаблює інклюзивний характер національної пам'яті.

Політизація може проявлятися і через конкуренцію інтерпретацій на локальному рівні, коли різні громади або інституції пропонують відмінні версії пам'яті, що вступають у конфлікт [22]. У таких випадках меморіальний туризм замість інтеграції здатен відтворювати лінії поділу, особливо якщо відсутні загальнонаціональні методичні

рамки подання матеріалу. Важливо також, що надмірне домінування офіційного державного наративу без залучення локальних голосів може породжувати недовіру до меморіальних практик, сприйняття їх як пропагандистських, а не просвітницьких.

Таблиця 3

Ключові виклики розвитку меморіального туризму: ризики, прояви та інституційні відповіді

Виклик	Типові прояви	Потенційні наслідки	Запобіжники та інструменти мінімізації
Політизація історичної пам'яті	використання меморіальних локацій у політичній мобілізації; домінування «зручних» сюжетів; конфлікти локальних інтерпретацій	фрагментація пам'яті; недовіра до меморіалізації; конфлікти ідентичностей	методичні стандарти інтерпретації; участь громад; наглядові/експертні ради
Маніпуляції та ревізіонізм	вибірковість фактів; «симетризація» відповідальності; підміна причинно-наслідкових зв'язків	викривлення історичної правди; підрив суспільної стійкості; репутаційні втрати держави	верифікація джерел; опора на документальні звіти; фактчекінг і редакційні протоколи
Комерціалізація трагедій	сенсаційні тури; «атракціонізація» руйнувань; некоректний маркетинг і сувеніри	етична дискредитація; суспільне відторгнення; вторинна травматизація	ліцензування/сертифікація маршрутів; етичні кодекси; соціальна відповідальність бізнесу
Етичні стандарти репрезентації травми	шоковий контент без контексту; неконтрольоване фото/відео; порушення приватності	ретравматизація; дегуманізація жертв; конфлікти з громадами	протоколи відвідування; правила фотофіксації; підготовка гідів; «гідне свідчення»

Джерело: власна розробка автора.

Маніпулятивний характер інтерпретацій і ревізіонізм становлять окремий ризик, який у випадку війни має не лише культурний, а й безпековий вимір [15]. Меморіальний туризм формує уявлення про минуле через наративи, символи та візуальні практики, а тому стає потенційною мішенню для інформаційних операцій. Маніпуляції можуть здійснюватися через вибіркове подання фактів, замовчування контексту, зміщення причинно-наслідкових зв'язків, підміну понять або «нейтралізацію» відповідальності агресора через риторику симетрії страждань.

Ревізіонізм у сфері меморіального туризму часто діє через напівправду, коли відвідувачеві пропонують начебто «збалансовану» розповідь, що фактично розмиває зміст події і підважує її морально-правову оцінку [23]. У воєнному контексті це особливо небезпеч-

но, оскільки торкається не лише минулого, а й легітимності сучасного спротиву. Для протидії маніпуляціям необхідна верифікація джерел, опора на документальні матеріали та інтеграція у наративи висновків міжнародних і національних інституцій, які фіксують порушення прав людини та воєнні злочини.

Комерціалізація трагедій є одним із найбільш чутливих і водночас практично неминучих ризиків, оскільки туризм як сфера діяльності має економічну природу [24]. Проблема полягає не в тому, що відвідування меморіальних локацій потребує інфраструктури та фінансування, а в тому, як саме економічні стимули впливають на подання травматичного досвіду. Ризик виникає тоді, коли трагедія перетворюється на «продукт», а емоційна реакція відвідувача — на інструмент продажу.

Комерціалізація може проявлятися у сенсаційних екскурсіях, використанні провокативної риторики, створенні «атракціонів» на місцях страждань, некоректному сувенірному виробництві або маркетингових кампаніях, що експлуатують образи руйнувань і смерті [25]. У таких випадках меморіальний туризм втрачає етичну легітимність і може спричиняти суспільне відторгнення. Додатковий ризик полягає у нерівномірному розподілі вигод, коли економічний ефект від меморіальних потоків отримують приватні актори, тоді як громади та постраждалі родини не залучені до прийняття рішень і не отримують моральної компенсації через належне вшанування.

Етична проблематика є наскрізною для всіх попередніх ризиків, проте потребує окремого осмислення, оскільки йдеться про стандарти репрезентації травматичного досвіду та захист гідності жертв [19]. Меморіальний туризм працює з подіями, що мають високий емоційний заряд, і тому завжди існує небезпека ретравматизації як для відвідувачів, так і для місцевих жителів та родин загиблих. Відсутність етичних протоколів може проявлятися у надмірній деталізації насильства, демонстрації тіл загиблих, неконтрольованій фото- та відеофіксації, нав'язуванні шокуючих матеріалів без попередження чи контексту.

Стандарти етичної репрезентації передбачають пріоритет документальності над видовищністю, персоналізацію історій без експлуатації приватного болю, обережність у використанні візуальних доказів, а також участь місцевих громад у прийнятті рішень щодо форм меморіалізації [20]. У цьому сенсі ключовим критерієм етичності є не лише «що показувати», а й «як показувати», «хто має право показувати» та «з якою метою». Професійний гайд-дискурс, модерація цифрових платформ, інформування відвідувачів про правила поведінки й допустимі форми фіксації стають необхідними умовами етичної стійкості меморіального туризму.

Формування стратегічних перспектив розвитку меморіального туризму в Україні безпосередньо пов'язане з трансформацією національної політики пам'яті, післявоєнною відбудовою, євроінтеграційними процесами та глобалізацією меморіальних практик [9].

Повномасштабна війна не лише актуалізувала потребу збереження свідчень злочинів і вшанування жертв, а й створила передумови для інституціоналізації меморіального туризму як окремого напряму гуманітарної політики держави. У довгостроковій перспективі йдеться не про ситуативні меморіальні ініціативи, а про системне формування національного меморіального простору, інтегрованого у міжнародний культурний і туристичний обіг.

Державна політика у сфері меморіалізації поступово набуває стратегічного значення, оскільки саме на інституційному рівні визначаються рамки збереження, інтерпретації та популяризації пам'яті про війну [8]. В умовах масштабних руйнувань і масових людських втрат держава виступає ключовим координатором процесів документування, музеєфікації, створення меморіалів і формування національних маршрутів пам'яті.

Інституційний вимір цієї політики охоплює взаємодію органів виконавчої влади, інститутів національної пам'яті, культурних установ, туристичних агенцій, місцевого самоврядування та громадянського суспільства [6]. Йдеться про розроблення нормативно-правової бази меморіалізації, стандартизацію підходів до збереження місць воєнних злочинів, визначення статусу меморіальних територій, регулювання доступу до них, а також інтеграцію пам'яттєвих маршрутів у національні туристичні стратегії.

Важливим напрямом державної політики є поєднання меморіалізації з процесами відбудови [7]. Відновлення зруйнованих міст і громад супроводжується рішеннями щодо збереження окремих об'єктів у меморіальному статусі, створення музеїв війни, встановлення пам'ятних знаків, формування просторів колективної жалоби. Таким чином, відбудова і меморіалізація розглядаються не як взаємовиключні, а як взаємодоповнювальні процеси, що формують нову культурну географію держави.

Євроінтеграційний вектор розвитку України відкриває перспективи включення національних місць пам'яті до загальноєвропейських меморіальних мереж і культурних маршрутів. У Європі вже сформовано практику транснаціональної меморіалізації — маршрути пам'яті про війни, геноциди, тоталітарні режими, депортації, Голокост [6]. Інтеграція українських локацій до таких мереж означатиме визнання російсько-української війни частиною спільної європейської історичної пам'яті.

Цей процес має кілька вимірів. По-перше, інституційний — співпраця з європейськими меморіальними фондами, музеями, дослідницькими центрами. По-друге, туристичний — включення українських маршрутів до міжнародних програм культурного туризму [9]. По-третє, освітній — спільні виставки, конференції, меморіальні проєкти. Така інтеграція сприятиме інтернаціоналізації українського досвіду війни, посиленню солідарності та формуванню спільного дискурсу відповідальності за злочини проти людяності.

Водночас важливо зберегти суб'єктність національного наративу, щоб інтеграція не призводила до розмивання специфіки українського досвіду або його підпорядкування універсалізованим моделям пам'яті [17]. Інфраструктурний вимір є визначальним для перетворення місць пам'яті на повноцінні меморіальні дестинації. Йдеться не лише про транспортну доступність, безпекові умови чи туристичний сервіс, а передусім про створення інтерпретаційних центрів — спеціалізованих просторів, де відвідувач отримує системне розуміння подій.

Інтерпретаційні центри виконують функцію медіатора між простором трагедії та його історичним осмисленням. Вони поєднують музейні експозиції, мультимедійні інсталяції, архіви свідчень, освітні платформи, зали документального кіно, науково-дослідні підрозділи [12]. Така комплексність дозволяє уникнути поверхового «огляду руїн» і забезпечує глибоке занурення у контекст подій. Особливого значення набуває принцип доступності — фізичної, інформаційної, інклюзивної. Інфраструктура має враховувати потреби людей з інвалідністю, іноземних відвідувачів, дослідників, родин загиблих. Безпечність локацій, розмінування територій, збереження доказової бази злочинів також є складовими інфраструктурної політики.

Публічна історія як сфера взаємодії академічного знання і суспільства створює додатковий вимір розвитку меморіального туризму [15]. Через виставки, документальні проєкти, медіаплатформи, мистецькі інсталяції, освітні програми історія війни виходить за межі наукового дискурсу і стає елементом масової комунікації. Меморіальний туризм у цьому контексті виконує роль просторового медіа, де відбувається «зустріч» людини з історією. Публічно-історичні практики дозволяють інтегрувати особисті свідчення, усні історії, сімейні архіви у національний наратив, роблячи пам'ять більш демократичною і поліфонічною.

Використання мистецьких форм — театрів пам'яті, документальних перформансів, аудіовізуальних інсталяцій — розширює способи осмислення травматичного досвіду [18]. Це сприяє формуванню культури пам'яті, що поєднує документальність і рефлексію, факт і переживання. У довгостроковій перспективі меморіальний туризм може стати одним із ключових інструментів публічної історії України, через який формуватиметься міжнародне розуміння подій війни, їхніх причин і наслідків.

Узагальнюючи, стратегічні перспективи розвитку меморіального туризму в Україні визначаються синергією державної політики, європейської інтеграції, інфраструктурної модернізації та публічно-історичних практик. Саме системне поєднання цих напрямів здатне перетворити простір воєнної пам'яті з локального травматичного ландшафту на впорядковану мережу меморіальних дестинацій, що виконуватимуть водночас освітню, консолідаційну, дипломатичну й культурну функції у національному та глобальному вимірах.

Список використаних джерел

1. Чорна Н. М. Культурна спадщина України: проблеми вивчення, збереження та використання. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Історія*. 2021. № 36. С. 67–74. DOI: https://doi.org/10.31652/2411-2143-2021-36-67-74
2. Божко Л. Д., Кислюк К. В. Меморіальний туризм як складова меморіальної культури. *Культура України.* 2022. №78. С. 7–17. DOI: https://doi.org/10.31516/2410-5325.078.01
3. Табенська О. І. Меморіальний туризм як елемент збереження національної ідентичності України. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. № 1 (74). С. 227–255. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-38
4. Бойко О. П. Меморіалізація як інструмент вшанування історичної пам'яті суспільства. Стратегічні інновації соціальних комунікацій та іноземної філології в кризові часи: збірник наукових доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції, Суми, 1 червня 2024 р. Відповідальний редактор М. М. Набок, відповідальний розробник М. Садівнича. Суми: Сумський державний університет. 2024. С. 325-329. URL:https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96758
5. Хохлов М. В. Туризм культурної спадщини в Україні: сучасні виклики та можливості збереження нематеріальних культурних традицій. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-159
6. Гуда А. О. Меморіалізація та воєнний туризм: концепт і механізми взаємодії. Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio. 2025. № 4. С. 57-66. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-4-6
7. Руденко Ю. Інтеграційний потенціал історичної пам'яті в контексті формування консолідаційної моделі національної ідентичності. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2020. № 2(46). С. 34-39. DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2020.2(46).226608
8. Дручек О. В. Історична пам'ять: особливості змісту та функціонування у сучасному українському суспільстві. *Актуальні проблеми політики.* 2025. № 75. С. 131 — 139. DOI: https://doi.org/10.32782/app.v75.2025.18
9. Кузьмінець Н., Стадник О., Букіна Т. Вплив історичної пам'яті українців на події сьогодення. *Проблеми гуманітарних наук: збірник наукових праць Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Серія Історія.* 2023. № 14(56). С. 185–196. DOI: https://doi.org/10.24919/2312-2595.14/56.20
10. Зеленко О. О., Заваріка Г. М., Юр'єва О. А., Булкіна Л. І. Перспективи розвитку меморіально-етнічного туризму в Україні. *SWorld Journal*. 2024. № 28 (1). DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-28-00-051
11. Табенська О. І. Меморіальний туризм як перспективний напрям післявоєнного туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-91
12. Ахмедова О. О. Збереження туристичної культурної спадщини України: державно-управлінський аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2022. № 3. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.4
13. Титаренко О. О. Історична пам'ять як конфліктогенний фактор в Українському соціумі. *Наукові праці. Соціологія*. 2012. Випуск 189. Том 201. URL: https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/sociology/2012/201-189-20.pdf
14. Чебелюк С. В. Пам'ятки історії в системі культурної спадщини України: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 027 Музеєзнавство, пам'яткознавство / наук. кер. С. В. Гаврилюк ; Волинський

національний університет імені Лесі Українки. Луцьк. 2024. С. 66. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/24302
15. Меморіалізація: від наукових засад до світових практик: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2024. 181 с. URI: https://geo.knu.ua/wp-content/uploads/2024/12/zbirka-memorializacziya-22.11.24.pdf
16. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. Report on the human rights situation in Ukraine: 43rd periodic report. 9 December 2025. URL: https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2025-12/2025-12-09%20OHCHR%2043rd%20periodic%20report%20on%20Ukraine%20ENG.pdf (дата звернення: 05.02.2026).
17. Міністерство культури та інформаційної політики України. Реєстр пошкодженої та знищеної культурної спадщини України. 2024. URL: https://mincult.gov.ua/news/1612-pamyatok-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2427-ob/ (дата звернення: 05.02.2026).
18. Snyder T. The War in Ukraine and the Question of Genocide. Thinking about…, 2022. URL: https://snyder.substack.com/p/the-war-in-ukraine-and-the-question (дата звернення: 05.02.2026).
19. Паньків Н., Величко Т. Тенденції розвитку темного туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 5. С. 535–549. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-81
20. Barvinok N. V. Prospects for the development of military tourism on the territory of Ukraine after the end of the Russian-Ukrainian war. *The actual problems of regional economy development*. 2022. Vol. 2, No. 18. P. 206–217. DOI: http://doi.org/10.15330/apred.2.18.206-217
21. Муравська С. Мілітарна спадщина російсько-української війни: на шляху до осмислення й меморіалізації. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. Вип. 55(2). С. 4-9. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863/55-2-1
22. Reimann S., Fosse L. C., Reimann M., Shumakova I. Tourism in Ukrainian frontline communities: Challenges, opportunities, and implications for postwar recovery. *Geology, Geography and Geoecology*. 2023. Vol. 32, No. 3. P. 89-98. DOI: https://doi.org/10.15421/112352
23. Schlegel S., Pfoser A. Navigating contested memories in a commercialised setting: conflict avoidance strategies in Kyiv city tour guiding. *International Journal of Heritage Studies*. 2021. Vol. 27, No. 5. P. 487-499. DOI: https://doi.org/10.1080/13527258.2020.1821235
24. Yankovska G., Hannam K. Dark and toxic tourism in the Chernobyl exclusion zone. *Current Issues in Tourism.* 2014. Vol. 17, No. 10. P. 929-939. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2013.820260
25. Krupskyi O. P., Temchur K. O. Media tourism in the Chernobyl Exclusion Zone as a new tourist phenomenon. *Geology, Geography and Geoecology*. 2018. Vol. 27, No. 2. P. 261-273. DOI: https://doi.org/10.15421/111850

Розділ ІІІ.

СТАЛІСТЬ, ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ТА ЗБАЛАНСОВАНЕ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ У ТУРИЗМІ Й ГОСТИННОСТІ

3.1. ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ КРАЇН У ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

■ **Руслана КРИВЕНКОВА**
кандидат наук з державного управління, доцент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(м. Ужгород, Україна)

На сучасному етапі туризм є однією з провідних галузей світової економіки, що впливає на розвиток загалом усієї інфраструктури в країні, зайнятість та благополуччя громадян. Водночас зростання масштабів туристично-рекреаційної галузі посилює антропогенне навантаження на природні екосистеми, особливо в регіонах з високим природним туристичним потенціалом. Це зумовлює потребу в ефективній системі публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях, яка може забезпечити баланс між збереженням навколишнього середовища та економічним розвитком. Природоохоронні території є не тільки об'єктами охорони, а також стратегічним ресурсом сталого туризму, що створює нові можливості для соціально-економічного розвитку держави. Їхнє раціональне використання дозволяє збільшити вибір туристично-рекреаційних послуг та водночас сприяти збереженню унікальних ландшафтів та біорізноманіттю на території країн. Водночас існує потреба щодо удосконалення публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях з причини слабкої координації між владою, громадами та бізнесом, що часто призводить до порушення екологічної рівноваги.

Проблема ефективного публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях набуває особливої актуальності, тому що охоплює не тільки охорону природних туристичних ресурсів, а й створює механізми їх збалансованого використання, коли туризм стає своєрідним інструментом підтримки екосистем. Необхідним є

впровадження принципів екологічної відповідальності в державну політику, формування чітких правил користування природними туристичними ресурсами та розвиток партнерства між державою й місцевими громадами.

Природоохоронні території є особливо важливими для стійкості екосистем держав, зберігаючи природні туристичні ресурси від втрати різних видів флори та фауни, тому публічне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях допомагає уповільнити цей процес, охороняючи унікальні види біорізноманіття та сприяючи сталому розвитку держави.

Щодо аналізу публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях, то для дослідження було обрано приклади ефективного управління в таких країнах Європи, як Греція та Швейцарія. Ці країни є зразками для наслідування, де досягнуто оптимального балансу між охороною природи та розвитком туризму. Туризм у Греції та Швейцарії базується на засадах сталого розвитку, а природні парки як одні з основних видів природоохоронних територій стають культурними та освітніми осередками держав. Актуальність дослідження також зумовлена можливістю адаптації грецького та швейцарського досвіду до українських реалій, що сприятиме формуванню ефективної системи публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях та збереження унікальних екосистем і біорізноманіття.

Тематиці розвитку туризму в Греції присвячено роботи таких грецьких учених, як: D. Paradimitriou, M. Nikiforos, G. Zezza [31], К. Дарвіду [2], L. Maroudas, P. Tsartas [9], M. Sotiriadis, S. Varvaressos [10] та інших, а також українських науковців, як В. Вишинський, В. Лук'янюк [1], М. Косинська [3], В. Патійчук, О. Анцигін [6], І. Шамара, О. Євтушенко [7] та ін.

Розвиток туризму в Швейцарії, у тому числі на природоохоронних територіях, розкрито в роботах таких швейцарських учених, як: A. Kratzer [27], E. Siegrist, T. X. Wiesli, T. Hammer [36], L. Torregroza, F. Wartmann, F. Kienast, M. Hunziker [45] та ін. Історію формування туризму в Швейцарії досліджено українською вченою Л. Левко [4]. Тенденції розвитку туристичного ринку Швейцарії проаналізовано в дослідженні С. Галасюк [14] та ін. Креативність публічного управління розвитком природоохоронних територій за допомогою ухвалення креативних управлінських рішень для вирішення «конфлікту» між збереженням природи та розвитком туризму проаналізовано Ю. Мироновим, І. Свидрук та В. Козловою [15]. Управління рекреаційною діяльністю на природоохоронних територіях дослідили Т. Безсмертнюк та М. Мельнійчук [13], акцентуючи на ефективній взаємодії правового, організаційного та економічного механізмів публічного управління туристично-рекреаційною галуззю. Н. Павліха, І. Цимбалюк та А. Савчук [5] досліджували сталий розвиток туризму, зокрема його виклики та перспективи для України, а Н. Якименко-Терещенко, О. Носирєв

[8] розглянули стратегічні пріоритети туризму й готельного бізнесу в концепції сталого розвитку регіонів.

У сучасній науковій літературі питання використання природоохоронних територій у туристично-рекреаційній діяльності частіше розглядаються через призму публічного управління сталим розвитком. Зокрема, дослідження [46] вказують, що природоохоронні території все частіше розглядаються не лише як зони охорони, але й як потенційні туристичні об'єкти, що можуть сприяти соціально-економічному розвитку місцевих громад, за умови впровадження відповідних механізмів управління та контролю. Водночас в Україні сталий туризм досліджений на достатньому рівні [5; 8], проте існує потреба в дослідженні саме механізмів публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях — тобто як держава, місцеві громади й туристичний бізнес можуть спільно координувати ці процеси на державному рівні. Потрібно зазначити, що наявні численні публікації та офіційні документи Швейцарії підтверджують активну взаємодію органів публічного управління, кантонів та місцевих спільнот у сфері управління парками та туристичними зонами (наприклад, координаційна роль Федерального відомства з охорони навколишнього середовища *(Federal Office for the Environment — FOEN)* [44]. Важливо констатувати, що поняття «туристично-рекреаційна діяльність на природоохоронних територіях» в європейському контексті підпорядковується не тільки екологічним нормам, а й законодавчим рамкам, які регулюють доступ, використання, стандарти якості, партнерське управління та економічні вигоди від туризму. Огляд досліджень [40-41] вказує на те, що успішне функціонування таких територій залежить від 4 ключових компонентів: чіткого правового поля, співпраці зацікавлених сторін, системи моніторингу впливу туризму та фінансово-економічної моделі, яка дозволяє поєднувати охорону з розвитком. Таким чином, аналізуючи ступінь дослідження проблематики, слід зазначити наявність теоретичних баз та емпіричних напрацювань, проте залишається потреба в дослідженнях публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях країн.

Однак, незважаючи на широкий спектр наукових досліджень та важливість проблеми, є недостатньо дослідженими питання публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях держав світу. Саме тому виникла необхідність дослідження концептуальних засад публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях таких туристично розвинутих європейських країн, як Греція та Швейцарія.

Мета дослідження — це аналіз публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях країн Європи на прикладах Греції та Швейцарії.

Щодо дослідження ***природоохоронних територій в Греції,*** то варто зазначити, що вони є особливо важливими об'єктами в туристично-рекреаційній галузі країни, мають велике екологічне та куль-

турне значення, зберігають унікальні екосистеми, рідкісні види рослин та тварин, сприяють розвитку туристично-рекреаційної галузі. Греція відома своїми природними туристичними ресурсами, багатою історико-культурною спадщиною та різноманітними ландшафтами, що робить її популярним напрямом для туристів з усього світу. У Греції є велика кількість природоохоронних територій, які відіграють вагому роль у розвитку туризму та збереженні біорізноманіття.

Досліджувана держава входить до списку найвідвідуваніших країн світу та є яскравим прикладом ефективного публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях, досвід якої підтверджує, що підтримка та реалізація багатьох важливих заходів з боку держави гідно просуває туристично-рекреаційні послуги для сталого економічного розвитку. Публічне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях передбачає розроблення й прийняття відповідних стратегій розвитку туризму, а також реалізацію відповідних цілей розвитку туризму на природоохоронних територіях. Це підкреслює необхідність системного підходу, в якому туризм має відповідати меті збереження природних туристичних ресурсів у межах природоохоронних територій та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін: туристів, туристичного бізнесу, природоохоронних організацій та місцевих громад.

Слід акцентувати, що Греція є унікальною країною, оскільки вона викликає інтерес у туристів з усього світу як і за рівнем атрактивності природних туристичних ресурсів, так і за колосальним потенціалом історико-культурних туристичних ресурсів. Щодо географічного положення Греції, то воно також є вигідним, оскільки країна «знаходиться на стику трьох континентів (Європи, Азії та Африки), на так званому «перехресті трьох континентів» [3, с. 9]. Греція омивається аж 4 морями — Середземним, Іонічним, Егейським та Лівійським. Вона відрізняється у всьому світі наявністю найбільш звивистої берегової лінії (13 676 км) [3, с. 10], завдяки якій тут багато заток, мисів та півостровів.

Варто зазначити, що наявність природоохоронних територій відіграє важливу роль для економіки Греції, адже вони сприяють підтримці якісної води в річках та водоймах, регулюванні клімату, збереженні рідкісних видів флори і фауни та підтримці природного балансу.

Ю. Миронов, І. Сквирун та В. Козлова вважають, що «за сучасних умов зростаючого попиту на екологічно орієнтовані види туризму, природоохоронні території виступають не лише об'єктами охорони довкілля, а й перспективними туристичними дестинаціями. Водночас постає проблема пошуку ефективних управлінських рішень, які б забезпечували збереження екосистем, не знижуючи при цьому туристичної привабливості» [15].

Необхідно акцентувати, що природоохоронні території сприяють розвитку громад, адже створюють робочі місця в екологічному туризмі та зборі лікарських рослин, що сприяє економічному розвитку ре-

гіонів [22]. Таким чином, природоохоронні території сприяють збільшенню прибутків місцевих громад Греції.

За дослідженнями Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), Греція є однією з 15 найвідвідуваніших держав світу, оскільки щороку на відпочинок до неї приїжджають від 7 млн (у 2020 р.) до 35 млн туристів (у 2019 р.), а туристичні прибутки становлять від 4 млрд (у 2020 р.) до 18 млрд доларів (відповідно в 2019 р.), тобто 4-20% ВНП [49], тому для Греції туризм є найбільшим джерелом іноземної валюти та найважливішою галуззю, яка забезпечує роботою кожного десятого жителя країни, тобто близько 25% робочих місць [49] у Греції прямо або опосередковано пов'язані з туризмом, зокрема в готельному бізнесі, сфері громадського харчування, транспорті, туристичних агентствах тощо. Також туризм є однією з ключових сфер-роботодавців, особливо на островах, де більшість населення працює у сфері обслуговування.

Варто зазначити, що Греція має понад 6000 островів, заселеними з яких є тільки 227. Найбільшим островом є Крит, а Санторіні та Міконос відомі своїми унікальними пейзажами та архітектурою [1, с. 60].

В. Вишинський та В. Лук'янюк вважають, що значення ролі туристичної сфери можна зрозуміти, виходячи з того, чи є в країні Міністерство туризму, а «про важливість туризму в Греції також свідчить той факт, що вона однією з перших в ЄС під час пандемії відкрила свої кордони для іноземних відвідувачів» [1, с. 62]. «Південне розташування Греції визначає те, що вона належить до найтепліших країн Європи. Тут тепліше, ніж у сусідній Італії, насамперед улітку» [1, с. 61], оскільки вона є однією з найсонячніших країн у Європі, де сонце світить в середньому 250 днів на рік. Це робить Грецію привабливою для туристів, особливо з північних країн.

Важливою особливістю Греції є те, що вона активно розвиває не тільки пляжний, а й культурний туризм (археологічні пам'ятки), екологічний, релігійний, гастрономічний туризм та ін. Велика кількість пляжів у Греції має так званий Блакитний прапор, який засвідчує високу чистоту води, піску, наявність належної інфраструктури. За кількістю таких пляжів (понад 500) країна посідає друге місце в світі після Іспанії, випереджаючи Туреччину, Італію та Францію [19].

Греція має численні національні парки, заповідники та інші охоронювані території, які сприяють збереженню унікальних екосистем і видів, які не зустрічаються в інших частинах світу [25]. Незважаючи на відносно невеликі розміри, Греція є особливо багатою на біорізноманіття. Країна забезпечує багато природних середовищ існування з її різноманітними ландшафтами, де є понад 6000 видів рослин, 25% з яких є ендеміками [3, с. 17], 250 видів морських мешканців, з яких є також кілька ендеміків, та види, що перебувають під загрозою зникнення. Усвідомлюючи важливість захисту природних ландшафтів, Греція почала створювати охоронні території з 1937 р. У результаті цього раннього захисту на сучасному етапі існує 10 материкових національних парків та 2 морських парки. Національний парк у Греції

має включати центральне ядро, а також прилеглу територію. Центральне ядро не може бути меншим за 15 тис м² (за винятком морських парків), а навколишня територія має бути більшою або рівною цьому. Єдина діяльність, дозволена всередині ядра, включає наукові та екологічні дослідження, а також туристично-рекреаційну діяльність» [3, с. 18].

Н. Павліха, І. Цимбалюк та А. Савчук вважають, що «країни світу мають досить розгалужену систему управління розвитком туристично-рекреаційної діяльності, яка представлена як на центральному, так і на місцевому рівнях. У понад 80 країнах світу туризм віднесено переважно до компетенції міністерств і відомств економічного блоку (міністерства економіки, торгівлі, транспорту, промисловості, фінансів), решта — до міністерств і відомств соціального блоку (міністерства культури, екології, освіти, інформації, археології)» [5, с. 29]. Щодо Греції, то з 2004 року функціонує ***Міністерство туризму***, що є основним органом публічного управління в галузі туризму та контролює мережу з 14 регіональних туристичних служб [28], які ліцензують та інспектують туристичні підприємства, здійснюють контроль якості, контролюють офіційні класифікації та регулюють сектор. Також при міністерстві створено державний орган під назвою Грецька національна туристична організація, яка займається фінансуванням рекламних кампанії [9, p. 81].

На сучасному етапі Міністерство туризму Греції займається розробкою нової Дорожньої карти розвитку туризму на 2030-2035 роки і затвердить її в 2026 р., за якою «туризм буде служити країні, а не навпаки» [24], а також у Греції не повинно бути жодного туристичного продукту, який не ставить захист навколишнього середовища як абсолютний пріоритет. Документ стратегічного значення базується на сталому розвитку, розширенні сезону та появі нових напрямків, перенесення акцентів з пляжного туризму на культурний та екологічний туризм.

Позитивною є діяльність великих за масштабами рекламних кампаній туризму на природоохоронних територіях Греції, саме тому публічне управління цим сектором є настільки важливим у контексті економічного розвитку Греції загалом та збереження її природних туристичних ресурсів зокрема.

Потрібно зазначити, що населення Греції становить біля 11 млн осіб, а туристів щороку приїжджає в середньому 20 млн [3, с. 82]. Греція має багатий ландшафт, від гірських хребтів до пляжів, що визначає різноманіття її природоохоронних територій. Основними категоріями природоохоронних територій у Греції є національні парки, заповідники, природні пам'ятки та морські охоронні території.

Що стосується дослідження ***Швейцарії***, то спочатку потрібно зазначити, що вона є однією з найкрасивіших країн у світі за природними туристичними ресурсами, також вона має вигідне географічне положення в центрі Європи. Варто констатувати, що загалом Швей-

царія є невеликою за площею державою (41 285 км²), а населення становить тільки 8,96 млн осіб [16], з яких близько 25% є іноземцями. Хоча 60% її території займають гори, Швейцарія зуміла перетворити цей природний виклик на перевагу та мотивацію, створивши одні з найатрактивніших природоохоронних територій, які активно відвідують туристи з різних континентів. Швейцарія дивує кожного мандрівника величезною кількістю вершин, на які він може піднятись, а саме їх тут знаходиться аж 8874 та 2427 підіймачів [11]. Варто констатувати, що Швейцарія є загальновизнаним світовим гірськолижним курортом. Майже, у кожному альпійському селі є декілька трас та підіймачів.

Щодо мобільності у Швейцарії, то потрібно зазначити, що вона має одну з найкращих за потужністю транспортних інфраструктур у світі, оскільки швейцарці сконструювали справжні шедеври інженерії: наприклад, найдовший у світі залізничний Готтардський базисний тунель (довжиною 57 км) між Цюрихом (Швейцарія) та Міланом (Італія) з метою зменшення перенавантажень на дорогах, навантаження на екологію й природоохоронні території. Для прорубування скельних порід та побудови вказаного тунелю цілодобово працювали 1500 робітників по змінах. Його будівництво завершилось у 2016 р., вартість — 10,3 млрд дол. На сучасному етапі частота руху потягів становить 200-250 потягів на день. Загалом швейцарська залізниця є однією з найвисокогірніших залізниць у Європі. Існує навіть найкрутіша залізниця у світі з нахилом аж у 48% на гору Пілатус висотою 2128 метрів над рівнем моря [11]. Саме між Швейцарією та Італією курсує панорамний потяг «Bernina Express» у Альпах через 196 мостів та 55 тунелів, подорожуючи на якому туристи можуть побачити різні кліматичні зони.

Загалом у Швейцарії курсують 11 000 потягів, які перевозять більше 1,1 млн пасажирів щодня. Довжина залізниць — 5 тис. км, а автошляхів — 60 тис. км [43]. Завдяки одній з найбільш розгалужених залізничних мереж у всьому світі навіть найвіддаленіші місця цієї країни є доступними на громадському транспорті, тому іноземні туристи люблять швейцарські потяги.

За даними Швейцарської програми сталого розвитку, у якій беруть участь 2200 туристичних фірм, досліджувана країна володіє 6% прісної води континенту і вважається «водною фортецею» Європи [43]. Унікальність країни в тому, що навіть у великих містах можна безпечно купатися. Щодо повітря та клімату, які мають лікувальні властивості, слід зазначити, що Швейцарія відома лікувальними та кліматичними курортами. Наприклад, у 1853 р. було відкрито лікувальний курорт гірського Давосу [4, с. 216]. На сучасному етапі Швейцарія є однією з країн Європи з найнижчою концентрацією твердин частинок у повітрі завдяки відповідальному ставленню до природних туристичних ресурсів та особливої турботи про природоохоронні території.

Щодо адміністративно-територіального поділу Швейцарії, то країна поділяється на 23 кантони, деякі з них складаються практично з одного міста (наприклад, Женева), на території інших розташовані суцільні гори й долини (як в кантоні Урі), тому кантони об'єднані в 13 туристичних регіонів [16].

Особливостями Швейцарії є те, що тут розмовляють 4 мовами: німецькою, італійською, французькою та ретроманською. Північ Швейцарії з центром у Цюриху тяжіє до Німеччини, південь з центром у Лугано — до Італії, захід з центром у Женеві — до Франції [32].

Важливо констатувати, що Швейцарія є однією з найбільш розвинених країн світу, її громадяни отримують одні з найвищих заробітних плат у світі та є багато мільярдерів. Особливо розвинена банківська та страхова сфери, а також годинникова промисловість, за показниками якої Швейцарія посідає перше місце в світі. Крім того, Швейцарія зорієнтована на надання послуг у туристично-рекреаційній галузі. Згідно зі статистичними даними Всесвітньої організації туризму (UNWTO), найбільше відвідують Швейцарію туристи з Європи (57%), Азії (29%), Америки (13%), Африки (1%) [50]. Якщо дослідити, які країни є лідерами за туристичними прибуттями до Швейцарії, то, за даними UNWTO, ними є: Німеччина, Франція, США, Нідерланди, Індія, Китай та Італія. До Швейцарії щороку на відпочинок приїжджають від 3,7 млн (у 2020 р.) до 22 млн туристів (у 2024 р.), а прибутки від туризму складають від 8,9 млрд (у 2020 р.) до 20 млрд доларів (у 2024 р.) Частка туризму становить 5,5% ВНП Швейцарії, а працевлаштування у сфері туризму та рекреації — 8,7% [50]. Наприклад, місто Люцерн приймає щороку від 8 до 10 млн туристів [32].

Варто зазначити, що відпочинок у Швейцарії відрізняється високим рівнем сервісу та комфорту. Країна характеризується великою різноманітністю ландшафтів, багатством видів природних екосистем та їхньою близькістю до міських центрів. Щодо характеристики природоохоронних територій Швейцарії, то вони відіграють особливо важливу роль для розвитку туристично-рекреаційної галузі, поділяються за чіткою класифікацією, закріпленою в національному законодавстві та стратегіях розвитку сталого туризму Швейцарії. Федеральна система передбачає 3 основні категорії парків: національні парки, регіональні природні парки та природні приміські парки. Згідно з Федеральним законом про охорону природи та культурної спадщини [20], визначено всі правові засади створення, функціонування та фінансування парків.

Класифікація передбачає, що національні парки (рис. 1, [21]) мають найвищий рівень охорони, де природні процеси відбуваються без втручання людини. Регіональні природні парки поєднують охоронну, культурну й рекреаційну функції, а приміські парки створені поблизу населених пунктів, щоб забезпечити мешканцям доступ до природи й водночас сприяти збереженню ландшафтів [27].

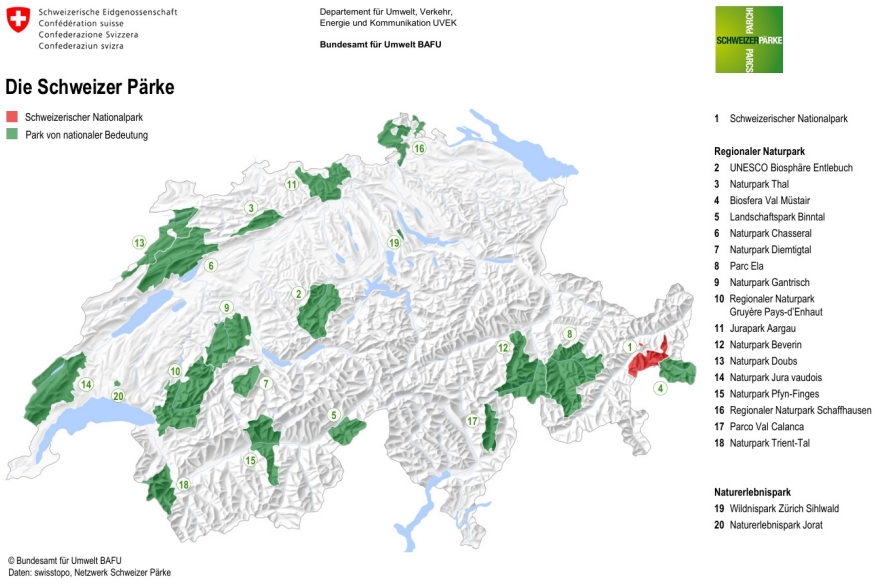


Рис. 1. Карта парків Швейцарії [21].

У контексті дослідження потрібно охарактеризувати ***природо-охоронні території*** досліджуваних країн Європи, зокрема в Греції варто дослідити:

- ***Національний парк Олімп*** — створений у 1938 р. як перший національний парк Греції, є домівкою для 100 видів птахів, понад 1700 видів рослин, численних рідкісних видів тварин, включаючи ендемічні види [3, с. 18]. Завдяки біорізноманіттю був названий біосферним заповідником ЮНЕСКО в 1981 р. [48] Парк приваблює туристів гірськими пейзажами, можливостями для пішохідного туризму та альпінізму;
- ***Національний парк Самарська ущелина*** — був заснований у 1962 р. на о. Крит. Тут розташована найдовша ущелина в Європі — 18 км [34]. Є національним парком з одними з найнеймовірніших природних краєвидів у Європі, тому виступає однією з її головних туристичних пам'яток [3, с. 18];
- ***Національний парк Вікос-Аоос*** [17] — один з найглибших каньйонів світу, який має унікальну природу та культурні пам'ятки. Є важливим місцем для проведення екотуризму, зокрема пішохідних екотуристичних маршрутів та спостереження за птахами;
- ***Природний заповідник Милопотамос*** — мальовнича ущелина, де є водоспад висотою 20 метрів, який утворює озеро. На території є багато лісів та річок, які виступають домівкою для численних видів флори та фауни. Заповідник пропонує туристам можливості для активного відпочинку, як рафтинг, трекінг та ін. Знаходяться руїни 20 водяних млинів [12].

Потрібно констатувати, що Греція має морські охоронні території для збереження морського біорізноманіття, наприклад, ***Національний морський парк Закинф*** [52] для охорони рідкісних видів морських черепах. Так, ці території є популярними серед туристів для водних видів спортивного туризму, у тому числі дайвінгу.

Щодо ***характеристики природоохоронних територій Швейцарії***, то в ній функціонують 20 парків, які займають одну сьому частину території країни (5 839 км²) [12]. У контексті дослідження потрібно проаналізувати найголовніші природоохоронні території Швейцарії, зокрема:

- ***Швейцарський національний парк*** [40] — найдавніший парк, який було створено 1 серпня 1914 року, є найпершим в Альпах. У цьому парку все ґрунтується на підтримці природи в первозданному вигляді на площі парку в 170 тис. км² [12]. Загальна довжина пішохідних доріжок, диких стежок та різноманітних екскурсійних маршрутів становить 100 км. Туристи можуть в умовах дикої природи спостерігати за різними тваринами. Проводяться тематичні заходи для туристів щодо охорони природи, постійні експозиції та тимчасові виставки з історії природоохоронної діяльності;
- ***Біосферний заповідник ЮНЕСКО Ентлебух*** — відрізняється флорою та фауною, які мають міжнародне значення; вражаючими карстовими печерами; гастрономічними круговими пішохідними турами; екскурсіями на електровелосипедах; аквапарком; гольфом; популяризацією відповідального туризму, наукового туризму щодо змін клімату в Альпах, новаторських дослідницьких проєктів щодо поєднання високого рівня життя зі сталим розвитком на основі порівняння трьох регіональних парків. Також розташовані 68 торфяників та 46 боліт [47], які в Швейцарії вважають рідкісними та цінними типами місцепроживання. Протягом 25 років існування Ентлебух визнаний ЮНЕСКО як зразковий заповідник у всьому світі. Кожні півгодини сюди можна приїхати залізницею, а для популяризації екотуризму тут зробили акції безкоштовного проїзду на громадському транспорті по всій території Швейцарії при умові проживання більше 2 ночей, що також є успішним маркетинговим ходом;
- ***Регіональний парк Шасераль*** — відомий пішохідними, екологічними, фестивальними, велосипедними та лижними турами, оскільки тут приблизно 400 км гір, тому його називають «Оглядовий майданчик Швейцарії». Особливо популярними є 25-кілометровий «Круговий маршрут Шасераль» та розвиток водних видів туризму на озерах. Особливістю парку є те, що на його території площею 474 км² проживає близько 51 000 мешканців у 23 громадах [30], тобто це не проста природоохоронна територія, а «повноцінно функціонуюча» територія, де місцеве населення,

адаптувавшись до умов збереження природи та біорізноманіття парку, розвиває гастрономічний туризм (приготування знаменитих сортів сиру в демонстраційних сироварнях, шоколаду на шоколадних фабриках та вина у виноградниках, які регулярно отримують нагороди). Крім того, тут є місце заснування швейцарського виробництва годинників. У парку доступний громадський транспорт (потяг до шоколадної фабрики) [30] та ін.

Варто зазначити, що маркетинг та рекламна популяризація парків Швейцарії особливо грамотно сплановані та релізовані, підтвердженням чого є оптимальне оформлення офіційних сайтів парків з виокремленням найважливіших 8-9 визначних місць або причин відвідування кожного парку Швейцарії, а також увагу туристів привертає велика кількість панорамних фото. Потрібно акцентувати увагу на реалізації різних цікавих туристичних пропозицій, як проведення панорамних екскурсій, мультимедійних маршрутів, радіоспектаклів, міждисциплінарних освітніх досліджень 13 об'єктів ЮНЕСКО (або так званих «освітніх подорожей»), створення тектонічної арени, геогідів, карт зимових видів туризму в якості путівників у дорозі, можливість замовити персоналізовані карти зимових видів туризму за визначеними маршрутами та ін.

Якщо проаналізувати ***публічне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Греції***, то варто констатувати, що публічне управління природоохоронними територіями регулюється, крім Міністерства туризму Греції, також Міністерством охорони навколишнього середовища і енергетики Греції, а система її національних парків та заповідників організована відповідно до європейських стандартів.

В організаційній структурі публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Греції потрібно розглянути діяльність ***національних агентств Греції***, які відповідальні за управління природоохоронними територіями. Вони контролюють дотримання екологічних норм та стандартів, а також організовують екотуризм на природоохоронних територіях [28]. Щодо їхніх найважливіших функцій, то потрібно виокремити такі:

1) формують основні положення державної політики та законодавства, а саме екологічні закони щодо провадження туристичної діяльності на природоохоронних територіях, охорону флори та фауни, норми публічного управління туристичними зонами;

2) керують процесами виконання екостандартів на національному рівні, контролюють дотримання правил провадження туристичної діяльності на природоохоронних територіях;

3) відновлюють екосистеми, моніторять стан збереженості природних туристичних ресурсів;

4) здійснюють моніторинг навколишнього середовища та роблять звіти для міжнародних організацій (ЄС; ООН) і звіти на національному рівні;

5) розвивають екотуризм, створюють туристичну інфраструктуру для відвідування природоохоронних територій, зокрема національних парків тощо.

Потрібно акцентувати, що екотуризм у Греції є інструментом розвитку місцевої економіки та збереження природних туристичних ресурсів. Він передбачає відвідування природоохоронних територій з туристичною метою. Наприклад, в Національному парку Вікос-Аоос, відомому великими ущелинами, туристи можуть долучитися до екологічних програм, які підтримують охорону природи [17]. Це зберігає екосистеми та приносить прибутки місцевим громадам.

Слід зауважити, що екотуризм зменшує негативний вплив на природні туристичні ресурси. Так, у грецькому морському парку Алонісос функціонують програми з охорони середземноморського тюленя-монаха, які зберігають цей рідкісний вид та популяризують екотуризм серед туристів, сприяючи тим самим розвитку місцевого бізнесу [6, с. 12]. Тобто можна спостерігати взаємозв'язки між провадженням туристичної діяльності, охороною природних туристичних ресурсів та отриманням прибутків для місцевого населення та загалом до економіки країни.

Крім того, у Греції на місцевому рівні функціонують ***локальні органи управління,*** основними функціями яких є такі:

1) розвивають туристичну інфраструктуру, зокрема екопарки, екотуристичні маршрути та інформаційні центри, створюють необхідну інфраструктуру на місцевому рівні, будують дороги, оглядові майданчики та кемпінги [28];

2) організовують екопарки та інформаційні центри з інформаційними матеріалами про туризм на природоохоронних територіях, правила поведінки на цих територіях;

3) контролюють на місцевому рівні, щоб діяльність туристів та підприємств відповідала екологічним нормам та стандартам, особливо в зонах з високим рівнем захисту;

4) співпрацюють з громадськими та неурядовими організаціями, які займаються розвитком туризму на природоохоронних територіях, залучають місцеве населення до підтримки екоініціатив;

5) займаються промоцією та маркетингом місцевих туристичних об'єктів на національному та міжнародному рівнях, створюючи рекламні кампанії для залучення туристів до природоохоронних зон.

Одним з найважливіших документів є Рамсарська конвенція [33], у якій встановлено міжнародні стандарти для охорони природних туристичних ресурсів. Також Греція активно співпрацює з ЄС у рамках програми Natura 2000 [29], що передбачає захист територій, важливих для збереження флори та фауни.

Варто констатувати, що на місцевому рівні постійно здійснюють моніторинги стану природоохоронних територій, організуються екологічні програми для туристів, тому екоосвіта є невід'ємною складовою сталого туризму на природоохоронних територіях. Вона дозволяє

місцевому населенню й туристам усвідомлювати важливість збереження природи та відповідального ставлення до природних туристичних ресурсів [5, с. 156]. У національних парках Греції проводять екоосвітні заходи: екскурсії, воркшопи, лекції та інформаційні кампанії, що сприяють формуванню екосвідомості туристів [10, с. 329]. Особливо є важливим той факт, що в Греції залучають молодь (студентів та учнів) до різних наукових досліджень, програм волонтерства [2, с. 150; 25].

Ю. Миронов, І. Свидрун та В. Козлова вважають, що найуспішніші моделі публічного управління туризмом на природоохоронних територіях сформовані на цифрових технологіях для моніторингу та контролю туристичних потоків. Так, у США є система попереднього бронювання відвідувань національних природних парків та використання мобільних додатків для інформування туристів про екологічні правила поведінки. Щодо європейського досвіду, то в ньому можна побачити більше створення транскордонних туристичних маршрутів та біосферних резерватів [23].

Таким чином, варто констатувати, що публічне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Греції є ефективним завдяки продуманій державній підтримці туризму, що, у свою чергу, забезпечує привабливість та конкурентоспроможність Греції на міжнародному ринку туристичної індустрії. Примітна ефективна та налагоджена співпраця національних та місцевих органів влади, зокрема національні агентства Греції визначають напрями державної політики, норми та стандарти, а локальні органи реалізують їх на місцевому рівні. Така співпраця забезпечує Греції сталий розвиток туризму, зберігає природні туристичні ресурси та водночас дає поштовх економічному розвитку країни.

Щодо аналізу ***публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Швейцарії***, то варто зазначити, що важливу роль для його ефективної реалізації відіграє належне ***нормативно-правове забезпечення.*** Потрібно констатувати, що федеральне законодавство доповнюється підзаконними актами, що визначають механізми координації між державою, кантонами та місцевими громадами [4, с. 218]. Наприклад, «Ординацією про парки національного значення» встановлено процедуру створення парку національного значення, критерії відбору територій, умови надання субсидій, а також розподіл повноважень між рівнями влади [13]. Вона передбачає, що фінансова підтримка федерального рівня можлива тільки за умови участі кантонів і громад у фінансуванні та управлінні, що забезпечує принцип децентралізації, який є визначальним для публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Швейцарії.

Важливим було прийняття в 1876 р. Закону про ліси, який гарантує, що площа швейцарських лісів не зменшуватиметься (потрібно констатувати, що на сучасному етапі 31% території Швейцарії покри-

то лісами і ця тенденція зберігається [43]). Також прийнято такі вагомі документи, як: Федеральний закон про охорону природи та культурної спадщини [18], Стратегію розвитку Швейцарії на 2026-2028 роки [37], Швейцарську програму сталого розвитку [42], Комплексну стратегію лісів та деревини до 2050 року [26], Стратегію біорізноманіття Швейцарії [20], Концепцію швейцарського ландшафту [39] та багато інших. Загалом потрібно зробити висновок, що Швейцарія є одним з лідерів у світі за рівнем нормативно-правового забезпечення здійснення туристичної діяльності на природоохоронних територіях.

Щодо ***інституційного забезпечення*** публічного управління туристично-рекреаційною галуззю Швейцарії, то потрібно зазначити, що серед цілого ряду ключових гравців швейцарського туризму особливе місце займає ***Федеральне відомство з охорони довкілля (FOEN)*** [44], за даними якого саме громади відіграють ключову роль у реалізації децентралізованої природоохоронної політики: вони залучаються до планування територій, прийняття рішень та розробки туристичних програм. Така модель сприяє формуванню партнерства між державою, місцевим самоврядуванням та бізнесом, що є основою ефективного управління сталим туризмом.

Потрібно акцентувати, що ключову роль у регулюванні туризму на природоохоронних територіях відіграє також ***Державний секретаріат економіки (SECO)*** [35], який визначає екологічні стандарти та здійснює контроль за впливом туристично-рекреаційної інфраструктури на навколишнє середовище, розробляючи нормативи оцінки екологічних ризиків та підтримуючи наукові дослідження у сфері природоохоронного менеджменту. SECO відповідає за економічну складову розвитку туризму — інвестиції, підтримку малого та середнього бізнесу, створення робочих місць і стимулювання експорту туристично-рекреаційних послуг. Завдяки Стратегії розвитку Швейцарії на 2026-2028 роки [37] SECO сприяє впровадженню стандартів якості обслуговування, цифровізації туристично-рекреаційних послуг та розвитку «зелених» напрямів — екоготелів, сталих транспортних рішень, локальної гастрономії. Таким чином, FOEN та SECO спільно формують баланс між економічною доцільністю та природоохоронними пріоритетами.

Важливе місце в публічному управлінні туристично-рекреаційною галуззю Швейцарії займає ***Швейцарський офіс з туризму (Switzerland Tourism)*** [43] — це національна маркетингова корпорація, яка знаходиться у віданні SECO. Її місія — просування Швейцарії у всьому світі в якості привабливого напряму для подорожей, відпочинку та ділового туризму, а також рівномірний розподіл туристів по території Швейцарії та порах року. Вона використовує підхід до індустрії туризму на засадах сталого розвитку.

Проаналізувавши діяльність Switzerland Tourism, варто зазначити, що, рекламуючи туризм у Швейцарії, особливий наголос ця організація робить на виключно ефективній інфраструктурі [43], надійності

та точності залізничного транспорту, зокрема наскільки швейцарський туризм є екологічно стійким. Оскільки туристично-рекреаційна галузь є п'ятою за значенням в економіці Швейцарії щодо рівня прибутків, то Switzerland Tourism цілеспрямовано концентрує засоби на пріоритетні напрями. Наприклад, запускає рекламні кампанії, орієнтовані на залучення визначеного типу туристів з конкретної країни у визначену пору року і у визначений регіон Швейцарії.

Крім того, важливо зазначити ефективність проведення їхніх рекламних акцій щодо мотивації туристів затриматись у Швейцарії трохи довше, ніж заплановано. Завдяки таким адресним рекламам Switzerland Tourism може достатньо точно оцінити ефективність своїх рекламних кампаній.

Варто констатувати, що Switzerland Tourism, виходячи з досвіду пандемії, розробив стратегію підвищення рівня стійкості та гнучкості індустрії швейцарського туризму. На сучасному етапі Switzerland Tourism робить такий розподіл часток: 45% туристів повинні бути швейцарці, 35% — європейські сусіди, 20% — туристи з віддалених країн [43]. Як видно з цього розподілу, швейцарські туристи відіграють пріоритетну роль, оскільки вони своїм туристичним попитом гарантують надавачам туристичних послуг стабільну пропозицію. Також потрібно відзначити інші ефективні таргетовані ініціативи, які спрямовані тільки на цільову аудиторію туристів за віком, статтю, інтересами, географією. Вони можуть проводитись, наприклад, з участю інфлюенсерів, тобто блогерів, лідерів думок або експертів у певній ніші (мода, фітнес, техніка), які мають лояльну аудиторію в соціальних мережах та здатні впливати на її рішення щодо покупок, поведінку чи світогляд.

Потрібно акцентувати, що для управління туристично-рекреаційною галуззю вагому роль відіграє визначення 4 рівнів важливості, яке зробив Switzerland Tourism: 1) «пріоритетні ринки», які генерують не менше 1 млн ночівель за рік; 2) «активні ринки» (більше 100 000 ночівель відповідно), 3) так звані «антени», або «пробні ринки» (40 000 ночівель), 4) «ринки, які розвиваються» (де тільки оцінюється їхній потенціал). Необхідно зазначити, що чим вище пріоритет у напряму, тим більше там задіяно співробітників і тим більш різноманітною є там діяльність Switzerland Tourism. Найбільші її філіали знаходяться в США і Канаді (18 осіб), Німеччині (17 осіб), у «Великому Китаї», який включає в себе материковий Китай, Гонконг, Тайвань (12 осіб), Великобританії та Ірландії (11 осіб). Щодо туристичних ринків, які розвиваються, то ними займаються співробітники у штаб-квартирі в Цюриху (загалом з 270 співробітників у Цюриху працює аж 52% [43], оскільки багато завдань, які забезпечують їхню глобальну діяльність, вирішуються централізовано в Цюриху щодо підготовки рекламних матеріалів).

Крім того, потрібно акцентувати увагу на такому важливому аспекті, що Швейцарський офіс з туризму Switzerland Tourism працює і в Швейцарії для 23 кантонів, які об'єднані в 13 туристичних регіонів, надаючи базовий рівень послуг, який фінансується за рахунок загально-

го федерального бюджету. Також кожен регіон або група регіонів має право попросити додаткові цільові асигнування відповідно до своїх унікальних потреб щодо розвитку туризму та рекреації. Наприклад, регіон гори Маттерхорн завжди проявляє помітний інтерес до віддалених світових туристичних ринків, у той же час, коли інші регіони Швейцарії бажають орієнтуватись на клієнтів з якихось конкретних країн Європи. Особливо велике значення для публічного управління туристично-рекреаційною галуззю Швейцарії відіграє координування належним способом усіх зусиль на федеральному рівні, для того, щоб оптимізувати рівень загальної ефективності швейцарського туризму. При цьому необхідно згадати, що фінансування Switzerland Tourism на 56% формується за рахунок засобів федерального бюджету [32].

Одним із найважливіших інструментів розвитку сталого туризму у Швейцарії є система екологічної сертифікації. Програма «Swisstainable», запроваджена Switzerland Tourism [42], є національною моделлю комплексного підходу до управління сталим туризмом. Її концепція базується на 3 рівнях участі — від базового до найвищого, який передбачає системний моніторинг впливу туристично-рекреаційної діяльності на довкілля. До програми вже долучилися понад 2 200 підприємств, серед яких готелі, транспортні компанії, музеї, гастрономічні об'єкти та природні парки. Сертифікація «Swisstainable» передбачає дотримання принципів екологічної, соціальної та економічної відповідальності, що відповідає глобальним стандартам сталого розвитку, визначеним ООН. Програма також виконує просвітницьку функцію, оскільки допомагає туристам ідентифікувати послуги, які не шкодять екології, та сприяє формуванню культури «зелених» подорожей.

Важливою рекламною акцією Switzerland Tourism була популяризація занесення до Списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО швейцарського регіону Юнгфрау-Алетч за красу ландшафтів Бернських Альп. Це перший регіон у Альпах, який отримав таке почесне звання Світової природньої спадщини. Загалом у Швейцарії є 13 об'єктів ЮНЕСКО: 4 природних та 9 культурних. Так, як в Україні, у Швейцарії букові праліси також занесені до Списку ЮНЕСКО.

Окрім того, Switzerland Tourism велике значення для розвитку туризму в сільських місцевостях надавав представленню швейцарських сіл на Міжнародних конкурсах UNWTO [49], за підсумками яких з 2021 року визначають найкращі села світу, що ефективно використовують туризм для збереження ландшафтів, традицій, розвитку місцевої економіки, культури, природних ресурсів, сталого розвитку. Якщо порівняти, то в Швейцарії протягом 2021-2025 років 10 сіл перемогли в цій номінації, а в Україні — 4 (2 села із Закарпаття у 2025 р. та по 1 село з Львівщини та Івано-Франківщини в 2024 р.). Це, у свою чергу, сприяє збільшенню міжнародних туристів до цих сіл та розвитку туризму на їхніх територіях.

Варто зазначити, що особливістю швейцарської моделі публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях є широка участь недержавних структур, насамперед громадських

організацій, наукових інституцій та приватних туроператорів. Такі організації, як ***Швейцарський науково-дослідний інститут лісів, снігу та ландшафту (WWF Switzerland)*** [38], активно співпрацюють з державними органами в рамках програм співуправління національними парками та природними резерватами. Вони реалізують волонтерські ініціативи з відновлення екосистем, очищення гірських маршрутів, підтримки екотуристичних проєктів та екопросвітництва серед місцевих жителів.

У Швейцарії природоохоронні території інтегровані у систему туристично-рекреаційної, культурної та освітньої діяльності. Законодавство прямо заохочує розвиток екологічного туризму, підтримку місцевих ремесел, використання регіональних ресурсів та просвітницькі ініціативи в межах парків [44]. Таким чином, нормативно-правове регулювання та багаторівнева структура управління створюють цілісну модель, що дозволяє поєднувати охорону природи, соціальний розвиток та сталий туризм, зберігаючи природну й історико-культурну спадщину країни [40].

Потрібно констатувати, що в Швейцарії управління природоохоронними територіями в туристично-рекреаційній діяльності ґрунтується на принципі «bottom-up», коли місцеві громади відіграють ключову роль у прийнятті рішень. Місцеві жителі й муніципалітети формують ініціативи щодо створення парку, розробляють статути, визначають пріоритети розвитку та контрольні механізми, що дозволяє врахувати потреби місцевого населення та зберегти природні туристичні ресурси [41]. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень та забезпечує довготривалу сталість реалізації природоохоронних програм.

Фінансування природоохоронних територій у Швейцарії є комбінованим, включаючи: державні гранти, внески кантонів та доходи від туристичної діяльності, наприклад: плата за вхід, продаж сувенірів, сертифікація місцевих продуктів і послуги гідів [43]. Ця модель управління створює економічну мотивацію для громад, заохочує розвиток локальної інфраструктури та інтегрує місцеве населення у туристичні процеси. Дослідження показують, що кожен франк державної підтримки парку може створити до 6 франків економічної вигоди для регіону, що підкреслює взаємозв'язок охорони природи та економічного розвитку [32]. Приклади ефективного управління та партнерства представлені в Швейцарському національному парку [40], де федеральні, кантональні та муніципальні органи укладають спільні угоди щодо користування територіями, моніторингу екосистем та організації туристичних маршрутів, що забезпечує високий рівень охорони природи й водночас підтримує туристичну привабливість.

Варто зазначити, що публічне управління природоохоронними територіями у Швейцарії поєднує 3 ключові складові: активну участь громад (bottom-up), комбіноване фінансування та прикладні проєкти, які демонструють успішне партнерство між державою, муніципаліте-

тами та бізнесом. Така система забезпечує ефективне використання природних ресурсів, розвиток сталого туризму та інтеграцію соціо-економічних й екологічних інтересів [12; 43].

Потрібно констатувати, що в Швейцарії туристично-рекреаційна діяльність на природоохоронних територіях охоплює широкий спектр форм туризму — від екологічного та освітнього до наукового, спортивного й сільського видів туризму. Такі види туризму поєднують відпочинок із пізнанням природи та культурної спадщини, формуючи у відвідувачів почуття відповідальності за навколишнє середовище. Збалансоване поєднання рекреації та охорони природи сприяє не тільки збереженню природних туристичних ресурсів, а й підвищенню якості життя місцевого населення через створення робочих місць й підтримку традиційних форм господарювання, зокрема агротуризму. Екологічний туризм, що ґрунтується на принципах «залишай лише слід своїх кроків» [12], виступає ключовим інструментом зменшення антропогенного навантаження на природні туристичні ресурси та водночас стимулює розвиток екологічної освіти й культури поведінки у природному середовищі.

Паралельно з розвитком системи сертифікації важливу роль відіграє нормативно-правове регулювання туристичної поведінки на природоохоронних територіях. У Швейцарії діє чітка система правил відвідування національних парків, біосферних резерватів та природних зон. Наприклад, у Швейцарському національному парку суворо заборонено сходити з позначених стежок, збирати рослини, турбувати диких тварин, розпалювати вогнища та ін. [40]. Відвідувачі зобов'язані дотримуватися встановлених маршрутів та часу перебування, що дозволяє мінімізувати людський вплив на флору та фауну. Подібні правила діють і в регіональних природних парках [44], де особлива увага приділяється гармонізації туризму з потребами місцевих екосистем.

У межах державної політики охорони природи такі обмеження не сприймаються як заборони, а як частина етичної культури туризму. Вони формують у суспільстві розуміння, що природні туристичні ресурси — це не безкоштовне благо, а спільна цінність, яка потребує бережливого ставлення. Завдяки цьому Швейцарія досягла високого рівня екологічної дисципліни серед туристів та місцевих жителів. Крім того, державні структури співпрацюють із громадськими організаціями та освітніми установами у сфері екоосвіти, створюючи інтерактивні маршрути, екоцентри й інформаційні програми для відвідувачів.

Особливістю публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Швейцарії є ефективне поєднання економічної доцільності, екологічної відповідальності та соціальної участі. Через сертифікацію, регламентацію туристичної поведінки та постійний моніторинг стану природного середовища публічне управління Швейцарії забезпечує сталість розвитку туризму та збереження природних туристичних ресурсів. Це зразковий досвід для всіх країн світу, які прагнуть розвивати туризм без шкоди для природи.

Система публічного управління розвитком туризму на природоохронних територіях Швейцарії побудована на принципі партнерства держави, громад та приватного сектору. Такий підхід забезпечує не тільки ефективну координацію економічних та екологічних цілей, а й формує довгострокову модель сталого розвитку туризму.

Слід звернути увагу на той факт, що приватні туроператори дедалі частіше впроваджують принципи корпоративної екологічної відповідальності (CSR): компенсують вуглецеві викиди, інвестують у відновлювану енергетику, зменшують використання пластику та підтримують місцеві громади. Успішним прикладом такого підходу є програма «Swisstainable», ініційована організацією Switzerland Tourism [43], що об'єднує понад 1500 компаній туристично-рекреаційної галузі й спрямована на перехід до кліматично нейтрального туризму до 2050 року.

Важливою складовою участі недержавних акторів є навчальні та дослідницькі програми. Університети, туристичні школи та регіональні інститути сталого розвитку проводять навчання для фахівців у сфері туризму та рекреації, впроваджують міждисциплінарні дослідження та розробляють практичні інструменти оцінки впливу туристично-рекреаційної галузі на довкілля.

Таким чином, участь державних та недержавних структур у регулюванні туризму в Швейцарії ґрунтується на моделі партнерського управління, де кожен суб'єкт має визначені функції та відповідальність. Завдяки цьому країна демонструє приклад ефективного поєднання державної політики, громадської активності та підприємницької ініціативи у формуванні сталого туристичного простору.

Варто зазначити, що ефективність публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Швейцарії значною мірою залежить від розробки та впровадження механізмів сталого управління та контролю, які поєднують екологічний моніторинг, освітню діяльність та цифрові інновації. Ці інструменти дозволяють зберігати природні туристичні ресурси, мінімізувати антропогенний тиск та водночас підтримувати високий рівень туристичної привабливості країни.

Одним із базових елементів цієї системи є *моніторинг впливу туризму та рекреації на довкілля*. Федеральне відомство з охорони довкілля (FOEN) [44] спільно з регіональними адміністраціями та дослідницькими установами здійснює систематичне спостереження за станом екосистем, флори, фауни, якості повітря й води в туристичних регіонах. Дані використовуються для коригування туристичних навантажень та визначення зон з підвищеною вразливістю. Наприклад, у високогірних районах Бернських Альп та в межах національного парку введено сезонні обмеження на кількість відвідувачів, що дає змогу зменшити тиск на рідкісні види флори та фауни.

Особливо важливим компонентом системи публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях є *інноваційні цифрові інструменти*, які суттєво підвищують ефективність

контролю й планування туристичних потоків. Аналізуючи зарубіжний досвід, Ю. Миронов, І. Свидрун та В. Козлова [15] констатують, що найуспішніші моделі публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях базуються на застосуванні цифрових технологій для моніторингу та контролю туристичних потоків. На сучасному етапі цифровізація швейцарського туризму відбувається за допомогою штучного інтелекту. Також Швейцарія активно впроваджує смарт-рішення у сфері туризму — від цифрових карт до систем аналітики. Наприклад, у рамках ініціативи «Smart Destination Switzerland» створено мобільні додатки, що дозволяють туристам планувати маршрути з урахуванням екологічного навантаження, а адміністраціям — аналізувати кількість відвідувачів та регулювати доступ до чутливих екосистем [32].

Одним із найефективніших механізмів вважається «розумне зонування територій», коли простір природоохоронної території поділяється на зони з різним рівнем дозволеної активності: ядрові (повністю заповідні), буферні (для контрольованого туризму) та перехідні (з можливістю розміщення туристично-рекреаційної інфраструктури). Така модель дозволяє підтримувати рівновагу між охороною природи та потребами туристів, зберігаючи біорізноманіття і водночас забезпечуючи доступність природних туристичних ресурсів для туристично-рекреаційного використання.

Потрібно акцентувати, що також важливим напрямом є *екологічна освіта* населення й туристів, яка вважається невід'ємною частиною швейцарської політики сталого розвитку. Освітні ініціативи реалізуються через шкільні програми, діяльність центрів відвідувачів у національних парках, волонтерські табори та спеціальні екомаршрути. Проєкти, як «Education for Sustainable Development», формують у громадян розуміння цінності природи та відповідального ставлення до неї [32]. У багатьох природоохоронних зонах відвідувачі отримують інтерактивні матеріали, що пояснюють екологічні правила поведінки, наслідки порушення природного балансу й користь від сталого туризму. Загалом, механізми сталого управління розвитком туризму на природоохоронних територіях у Швейцарії формують інтегровану багаторівневу систему, у якій моніторинг, освіта та цифрові технології діють синхронно. Завдяки цьому держава здатна своєчасно реагувати на екологічні ризики, запобігати деградації ландшафтів та підтримувати розвиток туризму відповідно до принципів сталості. Такий підхід забезпечує баланс між збереженням природної спадщини, економічними інтересами та потребами суспільства, що є визначальною рисою публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Швейцарії.

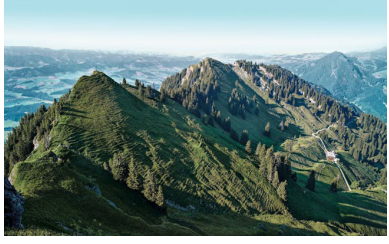
Для наочності основні аспекти публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Греції та Швейцарії представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Публічне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Греції та Швейцарії

Греція	Швейцарія
I. Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях	
Нормативно-правове забезпечення постійно удосконалюється. Основні документи: 1) Дорожня карта розвитку туризму на 2030-2035 роки (затвердження в 2026 р.); 2) Рамсарська конвенція; 3) Програма Natura 2000 у рамках ЄС.	Швейцарія — один з лідерів у світі за розробленням нормативно-правового забезпечення, особливо документів стратегічного характеру, які дозволяють передбачити та попередити можливі ризики розвитку туризму на природоохоронних територіях навіть до 2050 року. Основні документи: 1) Федеральний закон про охорону природи та культурної спадщини; 2) Стратегія в галузі туризму на 2026-2028 роки; 3) Швейцарська програма сталого розвитку; 4) Комплексна стратегія лісів та деревини до 2050 року; 5) Стратегія біорізноманіття Швейцарії; 6) Концепція швейцарського ландшафту; 7) Ординація про парки національного значення; 8) Закон про ліси.
II. Інституційне забезпечення публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях	
1) Міністерство туризму Греції, яке контролює мережу з 14 регіональних туристичних служб, які ліцензують та інспектують туристичні підприємства, здійснюють контроль якості, контролюють офіційні класифікації та регулюють сектор; 2) Міністерство охорони навколишнього середовища і енергетики Греції; 3) при Міністерстві туризму створено державний орган Грецьку національну туристичну організацію, яка займається фінансуванням рекламних кампанії; 4) національні агентства; 5) локальні органи управління.	1) Федеральне відомство з охорони довкілля (FOEN); 2) Державний секретаріат економіки (SECO). Також існує Швейцарський офіс з туризму (Switzerland Tourism) — це національна маркетингова корпорація, яка знаходиться у віданні SECO. Її місія — просування Швейцарії у всьому світі в якості привабливого напряму для подорожей, відпочинку та ділового туризму, а також рівномірний розподіл туристів по території Швейцарії та порах року.
III. Рівень децентралізації публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях	

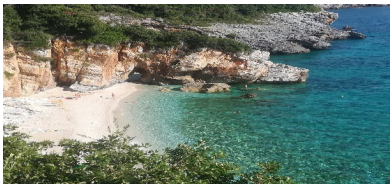
Продовження таблиці 1

Централізоване управління за допомогою Міністерства туризму Греції. Елементи децентралізації спостерігаються у тому, що через локальні органи управління розвивається співпраця з місцевими громадами для розвитку туризму на природоохоронних територіях.	Високий рівень децентралізації публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях. Децентралізована структура управління дозволяє громадам безпосередньо впливати на прийняття рішень, а також партнерська взаємодія держави, наукових установ та туристичного сектору.
IV. Кількість національних парків у державі	
10 материкових національних парків та 2 морських парки.	20 парків займають одну сьому частину території Швейцарії (5 839 км²), зокрема: 1 національний природний парк; 17 регіональних природних парків; 2 природні приміські парки.
V. Характеристика національних природних парків країн	
 ***1) Національний парк Олімп*** — створений у 1938 р. як перший національний парк, є домівкою для 100 видів птахів, понад 1700 видів рослин, численних рідкісних видів тварин, включаючи ендеміків. Завдяки біорізноманіттю названий біосферним заповідником ЮНЕСКО в 1981 р. Парк приваблює туристів гірськими пейзажами, можливостями для пішохідного туризму та альпінізму.  ***2) Національний парк Самарська ущелина*** — заснований у 1962 р. о. Крит. Тут розташовані найдовша ущелина в Європі (18 км), одні з найнеймовірніших природних краєвидів у Європі, тому національний парк вважають однією з основних туристичних пам'яток Греції.	 ***1) Швейцарський національний парк*** — найдавніший парк, який було створено у 1914 р., є найпершим в Альпах. Підтримка природи в первозданному вигляді на площі парку в 170 тис. км². Довжина пішохідних доріжок, диких стежок та екскурсійних маршрутів — 100 км. Туристи в умовах дикої природи спостерігають за тваринами. Проводяться тематичні заходи щодо охорони природи, постійні експозиції та тимчасові виставки з історії природоохоронної діяльності.  ***2) Біосферний заповідник ЮНЕСКО Ентлебух*** — знаходиться флора та фауна, які мають міжнародне значення; вражаючі карстові печери; гастрономічні пішохідні тури; екскурсії на електровелосипедах; аквапарк; гольф; популяризація відповідального туризму, наукового туризму щодо змін клімату в Альпах;

Продовження таблиці 1



3) Національний парк Вікос-Аоос — один з найглибших каньйонів світу, який має унікальну природу та культурні пам'ятки. Є важливим місцем для проведення екотуризму, зокрема пішохідних екотуристичних маршрутів, та орнітологічного туризму (спостереження за птахами).

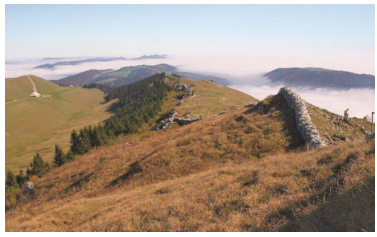


4) Природний заповідник Милопотамос — мальовнича ущелина, де є водоспад висотою 20 метрів, який утворює озеро. На території є багато лісів та річок, які служать домівкою для численних видів флори та фауни. Заповідник пропонує туристам можливості для активного відпочинку, як рафтинг, трекінг та ін. Є руїни 20 водяних млинів.



5) Національний морський парк Закинф — для збереження морського біорізноманіття, зокрема рідкісних видів морських черепах. Популярний серед туристів для водних видів спортивного туризму, у тому числі й дайвінгу.

новаторські дослідницькі проєкти щодо поєднання високого рівня життя зі сталим розвитком. Розташовані 68 торфяників та 46 боліт, які в Швейцарії вважають рідкісними та цінними типами місцепроживання. Протягом 25 років існування Ентлебух визнаний ЮНЕСКО як зразковий заповідник у всьому світі. Кожні пів години можна приїхати залізницею, а для популяризації екотуризму є акції безкоштовного проїзду на громадському транспорті по всій території Швейцарії при умові проживання більше 2 ночей, що є успішним маркетинговим ходом.



3) Регіональний парк Шасераль — відомий пішохідними, екологічними, фестивальними, велосипедними та лижними турами, оскільки тут приблизно 400 км гір. Його називають «Оглядовим майданчиком Швейцарії». Популярними є 25- кілометровий «Круговий маршрут Шасераль» та розвиток водних видів туризму на озерах. Особливістю парку є те, що на його території площею 474 км² проживає близько 51 000 мешканців у 23 громадах, тобто це не проста природоохоронна територія, а «повноціннофункціонуюча» територія, де місцеве населення, адаптувавшись до умов збереження природи та біорізноманіття парку, розвиває гастрономічний туризм (приготування знаменитих сортів сиру в демонстраційних сироварнях, шоколаду на шоколадних фабриках та вина у виноградниках, які регулярно отримують нагороди). Знаходиться місце створення швейцарського виробництва годинників. У парку доступний громадський транспорт (потяг до шоколадної фабрики) та ін.

VI. Ключові чинники успішного досвіду публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях

Продовження таблиці 1

1) ефективне управління розвитком туризму завдяки реалізації унікального поєднання потужних природних та історико-культурних туристичних ресурсів; 2) належне публічне управління різноманітними природоохоронними територіями, оскільки Греція має багаті ландшафти, від гірських портів до пляжів; 3) належне управління великою кількістю екосистем (майже 5 % усієї берегової лінії Греції займають екологічно-чутливі водно-болотні території); 4) ефективне управління розвитком туризму у національних парках, які охоплюють унікальні гірські та морські екосистеми; 5) проведення заходів з охорони навколишнього середовища та збереження культурної спадщини, які мають велике значення для забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях; 6) управління великими за масштабом рекламними кампаніями популяризації туризму на природоохоронних територіях Греції; 7) публічне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях сприяє економічному розвитку Греції загалом та збереженню її природних туристичних ресурсів зокрема; 8) використання георафічного положення Греції, а саме виходу до сильно розчленованого узбережжя теплих морів з численними островами та належності території до середземноморської кліматичної зони; розміщення у центрі культурного світу, створеного античною еллінською цивілізацією; розташування у безпосередній близькості до європейського споживчого туристичного ринку; 9) управління туристичним іміджем Греції як популярного туристичного напряму з акцентом на потужні природні та історико-культурні ресурси; 10) управління екологічним туризмом як інструментом розвитку місцевої економіки та збереження природних туристичних ресурсів (в Національному парку Вікос-Аоос туристи долучаються до	1) зразковий досвід публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях завдяки поєднанню економічної доцільності, екологічної відповідальності та соціальної участі; 2) управління сталим розвитком туризму через інструменти сертифікації, регламентації туристичної поведінки та постійний моніторинг стану природного середовища; 3) модель Швейцарії поєднує багаторівневу структуру публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях, децентралізацію повноважень та активну участь всіх зацікавлених сторін: туристів, туристичного бізнесу, природоохоронних організацій, місцевих громад; 4) баланс між розвитком туризму, охороною природи та активною участю громад, що є фундаментом сталого розвитку; 5) механізми сталого управління природоохоронними територіями в Швейцарії формують інтегровану систему, у якій моніторинг, цифрові технології та освіта діють синхронно, наприклад, мобільні додатки допомагають туристам планувати маршрути з урахуванням екологічного навантаження; 6) Швейцарія своєчасно реагує на екологічні ризики, запобігає деградації ландшафтів та підтримує розвиток туризму відповідно до принципів сталості; 7) баланс між збереженням природної спадщини, економічними інтересами та потребами суспільства, що є визначальною рисою публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях; 8) незважаючи на строгі правила відвідування природоохоронних територій, парки Швейцарії пропонують широкий спектр видів туризму; 9) використання штучного інтелекту для попередження лавин на природоохоронних територіях; 10) управління розвитком туризму на природоохоронних територіях на принципах сталості, відкритості (моніторинги), екоосвіченості та довгострокової ековідповідальності; 11) прозора система фінансування розвитку туризму на природоохоронних територіях: державні гранти, внески кантонів, прибутки від туристичної діяльності (плата за вхід, продаж сувенірів, сертифікація місцевих продуктів і послуги гідів);

Продовження таблиці 1

екологічних програм, які підтримують охорону природи; у морському парку Алонісос функціонують програми з охорони рідкісного виду середземноморського тюленя-монаха); 11) управління локальних органів Греції щодо створення на місцевому рівні необхідної інфраструктури: доріг, оглядових майданчиків, екопарків, кемпінгів, інформаційних центрів; формування нових екотуристичних маршрутів; 12) управління співпрацею локальних органів Греції з громадськими та неурядовими організаціями, що займаються розвитком туризму на природоохоронних територіях, залученням місцевого населення до підтримки екоініціатив; 13) управління промоцією та маркетингом місцевих туристичних об'єктів на міжнародному та національному рівнях, створення рекламних кампаній для залучення туристів до природоохоронних зон; 14) активна співпраця з ЄС у рамках програми Natura 2000, що передбачає захист територій, важливих для збереження флори та фауни; 15) управління проведенням у національних парках Греції екоосвітніх заходів: екскурсій, воркшопів, інформаційних кампаній, що сприяють формуванню екосвідомості туристів; залучення молоді (студентів та учнів) до різних наукових досліджень, програм волонтерства; 16) ефективне публічне управління співпрацею національних та місцевих органів влади, зокрема національні агентства Греції визначають напрями державної політики, норми та стандарти, а локальні органи реалізують їх на місцевому рівні. Така співпраця забезпечує Греції сталий розвиток туризму, зберігає природні туристичні ресурси та водночас дає поштовх економічному розвитку країни.	12) підтримки місцевих ініціатив, принцип «bottom-up», за яким місцеві громади відіграють ключову роль у прийнятті рішень; 13) впровадження програм екологічної освіти у сфері туризму та рекреації, спеціальних екомаршрутів, волонтерських таборів; 14) ефективне управління однією з найкращих за потужністю транспортних інфраструктур у світі, однією з найбільш розгалужених залізничних мереж у всьому світі, коли навіть найвіддаленіші місця Швейцарії є доступними на громадському транспорті для туристів; наявність шедеврів інженерії: найдовший у світі залізничний тунель Швейцарія-Італія для зменшення перенавантажень на дорогах і навантажень на екологію й природоохоронні території; одна з найвисокогірніших залізниць у Європі – найкрутіша залізниця у світі з нахилом аж у 48% на гору висотою 2128 м; 15) зразкове управління біосферним заповідником Ентлебух, який визнаний ЮНЕСКО як зразковий заповідник у всьому світі за 25 років його існування; 16) управління успішними маркетинговими ідеями для популяризації туризму (акції безкоштовного проїзду на громадському транспорті по всій території Швейцарії при умові проживання більше 2 ночей, що трохи збільшило час перебування в Швейцарії — так звані «адресні реклами»); 17) управління розвитком гастрономічного туризму на природоохоронних територіях (приготування знаменитих сортів сиру в демонстраційних сироварнях, шоколаду на шоколадних фабриках та вина у виноградниках, які регулярно отримують нагороди); 18) успішне управління маркетингом та рекламною популяризацією парків Швейцарії, оптимальне оформлення офіційних сайтів парків з виокремленням найважливіших 8-9 визначних місць або причин відвідування кожного парку Швейцарії, також увагу туристів привертає велика кількість панорамних фото; 19) управління реалізацією різних цікавих туристичних пропозицій: проведення панорамних екскурсій, мультимедійних маршрутів, радіоспектаклів, міждисциплінарних освітніх досліджень 13 об'єктів ЮНЕСКО

Продовження таблиці 1

	(«освітніх подорожей»), створення тектонічної арени, геогідів, можливість замовити персоналізовані карти зимових видів туризму за визначеними маршрутами; 20) управління концентрацією засобів на пріоритетні напрями: проведення рекламних кампаній, орієнтованих на залучення визначеного типу туристів з конкретної країни у визначену пору року і у визначений регіон Швейцарії; 21) управління ефективними таргетованими ініціативами, які спрямовані тільки на цільову аудиторію туристів за віком, статтю, інтересами, географією. Можуть проводитись з участю інфлюенсерів: блогерів, експертів у певній ніші (мода, техніка), які мають лояльну аудиторію в соціальних мережах та здатні впливати на її рішення щодо покупок, поведінку чи світогляд; 22) проведення програм співуправління державних органів та недержавних структур, насамперед громадських організацій, наукових інституцій (наприклад, Швейцарський науково-дослідний інститут лісів, снігу та ландшафту) щодо захисту природоохоронних територій; волонтерські ініціативи з відновлення екосистем, очищення гірських маршрутів, підтримка екотуристичних проєктів та екопросвітництва серед місцевих жителів; 23) управління інтеграцією природоохоронних територій у систему туристично-рекреаційної, культурної та освітньої діяльності; 24) модель управління створює економічну мотивацію для громад, заохочує розвиток локальної інфраструктури та інтегрує місцеве населення у туристичні процеси; 25) ефективне управління та партнерство, коли федеральні, кантональні та муніципальні органи укладають спільні угоди щодо користування територіями, моніторингу екосистем та організації туристичних маршрутів; 26) управління з високим рівнем екологічної дисципліни серед туристів та місцевого населення, сезонні обмеження на кількість відвідувачів для зменшення тиску на рідкісні види флори та фауни; 27) реалізація партнерства публічного управління, місцевих громад та туристичного бізнесу через ефективну координацію економічних та екологічних цілей, де кожен суб'єкт має визначені функції та відповідальність

Джерело: складено авторкою.

Висновки. Таким чином, у проведеному дослідженні проаналізовано публічне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях країн Європи на прикладі Греції та Швейцарії, які є одними зі світових лідерів за ефективністю зазначеного виду управління, належним його нормативно-правовим та інституційним забезпеченням, розвитком туристично-рекреаційної діяльності на природоохоронних територіях, що є особливо важливим для збереження природних туристичних ресурсів та підтримки економіки країн загалом. Щодо Греції, то вона є однією з найатрактивніших країн світу, зважаючи на її унікальне поєднання потужних природних та історико-культурних туристичних ресурсів. Природоохоронні території Греції не тільки забезпечують захист її природних туристичних ресурсів, але й стають важливими туристичними напрямками, які привертають увагу великої кількості іноземних та внутрішніх туристів. Збалансоване використання природоохоронних територій сприяє економічному розвитку та збереженню природних багатств для майбутніх поколінь.

Публічне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях відіграє особливо значну роль у Греції, оскільки сприяє раціональному використанню природних туристичних ресурсів, створенню нових робочих місць, поповненню бюджетів різних рівнів, формуванню інших соціальних та економічних ефектів. Організаційна структура публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях Греції є комплексною та багаторівневою, яку очолює спеціальний орган — Міністерство туризму Греції. Національні агентства відповідають за формування державної політики та нагляд, а локальні органи управління забезпечують розвиток туристичної інфраструктури та контроль на місцевому рівні. Така структура сприяє збереженню природного середовища та розвитку сталого туризму, що є важливим елементом економіки Греції та може слугувати прикладом для України в майбутньому.

Щодо досвіду Швейцарії, то проаналізовано ефективну інтеграцію екологічних, економічних та соціальних інтересів у межах єдиної системи публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях. Завдяки поєднанню чіткого нормативно-правового забезпечення публічного управління розвитком туризму на природоохронних територіях (за яким Швейцарія є одним з лідерів у світі), прозорих механізмів фінансування та високого рівня громадської участі країні вдалося створити модель управління, у якій туризм не шкодить природі, а сприяє її збереженню.

Ключовими чинниками успіху є децентралізована структура публічного управління, що дозволяє місцевим громадам безпосередньо впливати на прийняття рішень, а також партнерська взаємодія держави, наукових установ та туристичного бізнесу. Завдяки цьому природоохоронні території функціонують як простір співуправління,

де поєднуються економічна активність та природоохоронна відповідальність. Важливу роль відіграють системи екологічного моніторингу, сертифікації туроператорів та впровадження цифрових технологій для контролю туристичних потоків.

Швейцарська модель публічного управління розвитком туризму на природоохоронних територіях підтверджує, що вказані території можуть бути економічно активними, але екологічно безпечними ресурсами, якщо управління ґрунтується на принципах сталості, відкритості та освіченості. Особливо вагомим є акцент на екологічній освіті туристів та місцевого населення, що формує культуру свідомого споживання природних туристичних ресурсів та довгострокову екологічну відповідальність суспільства.

Для України цінним є потенціал адаптації елементів швейцарського досвіду, передусім децентралізованих механізмів управління, прозорої системи фінансування, підтримки місцевих ініціатив та впровадження програм екологічної освіти в сфері туризму й рекреації. Враховуючи відмінності в законодавчих та, найголовніше, соціально-економічних умовах, імплементація цих підходів повинна відбуватися поступово з врахуванням національних особливостей природоохоронної політики та сучасних реалій.

Отже, швейцарська практика підтверджує, що публічне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях ефективно реалізується тільки за умови балансу між розвитком туризму, охороною довкілля та активною участю місцевих громад — саме цей баланс є фундаментом сталого розвитку в усій сучасній Європі.

Список використаних джерел

1. Вишинський В. І., Лук'янюк В. В. Греція як країна туризму. *Науковий вісник ХДУ*. Серія: Географічні науки, 2021. №15. С. 59-66.
2. Дарвіду К. Розвиток туристичної галузі Греції в період кризи 2009-2014 рр. *Вісник ТНЕУ*. 2014. №4. С. 141-154.
3. Косинська М. Туристична галузь Греції та Чорногорії в XXI столітті: порівняльна характеристика. Острог, 2022. 115 с.
4. Левко Л. Історія розвитку туризму в Швейцарії. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Серія «Історія». Вип. 26. 2011. С. 215-219.
5. Павліха Н., Цимбалюк І., Савчук А. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монограф. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 208 с.
6. Патійчук В., Анцигін О. Сучасні проблеми розвитку туристичної галузі Греції. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету*. 2021. Вип. 9 (358). С. 8-13.
7. Шамара І. М., Євтушенко О. В. Зарубіжний досвід розвитку індустрії туризму Греції та можливості його використання в Україні. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна.* Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2020. Вип. 11. С. 140-148.
8. Якименко-Терещенко Н. В., Носирєв О. О. Стратегічні пріоритети туризму і готельного бізнесу в концепції сталого розвитку регіонів: монограф. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 320 с.

9. Maroudas L., Tsartas P. Alternative Tourism and Regional Development in Greece: Management and Policy Issue. *Journal of Management Sciences and Regional Development*. 2015. Issue 5. P. 57-83.
10. Sotiriadis M., Varvaressos S. A Strategic Analysis of the Greek Leisure Tourism: Competitive Position, Issues and Challenges. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy*. 2015. Vol 6 No 1 S1. P. 319-332.
11. 20 вершин Швейцарії, які не можна пропустити. URL: https://www.swissactivities.com/uk-ua/travel-guide/poradi-shchodo-podorozhey-shveycariieyu/vershini-shveycariyi/
12. 20 найкращих природних парків Швейцарії. URL: https://www.swissactivities.com/uk-ua/travel-guide/poradi-shchodo-podorozhey-shveycariieyu/prirodni-parki-shveycariyi/
13. Безсмертнюк Т. П., Мельнійчук М. М. Стратегічні пріоритети розвитку туризму на природоохоронних територіях України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bezsmertnjuk2.htm
14. Галасюк С. С. Тенденції розвитку туристичного ринку Швейцарії. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a1b78970-6518-4cfe-9231-4ab05dc08b26/content
15. Миронов Ю., Свидрук І., Козлова В. Креативне управління розвитком туризму на природоохоронних територіях: стратегії, управлінські рішення та цифрові технології. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. URL: https://doaj.org/article/ed18cd96aaa64d9492d7ad6ebc847eb2
16. Міністерство закордонних справ України. Швейцарія — корисна інформація для подорожуючих. URL: https://tripadvisor.mfa.gov.ua/?p=933
17. Національний парк Вікос-Аоос. URL: https://www.getyourguide.com/uk-ua/vikos-aoos-national-park-l97300
18. Aktionsplan Strategie Biodiversität Schweiz. 12. Dezember 2025. URL: https://www.bafu.admin.ch/de/publication?id=H2cDklfpnDpw
19. Blue Flag website. URL: https://www.blueflag.global/all-bf-sites
20. Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz vom 1. Juli 1966 (Stand am 1.August 2025). URL: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1966/1637_1694_1679/de
21. Die Schweizer Pärk. Karte 2026. URL: https://www.bafu.admin.ch/de/publication?id=CqakOkCMMc77
22. European Commission. Ecotourism in the Mediterranean. URL: https://ec.europa.eu/environment/nature/ecotourism/index_en.htm
23. European Environment Agency. State of Nature in the EU. URL: https://www.eea.europa.eu/publications/state-of-nature-in-the-eu
24. Greece to Set Out New Tourism Roadmap for 2030–2035 in White Paper Planned for 2026. URL: https://news.gtp.gr/2025/11/26/greece-to-set-out-new-tourism-roadmap-for-2030-2035-in-white-paper-planned-for-2026/
25. Greenpeace. Protecting Biodiversity in the Mediterranean. URL: https://www.greenpeace.org/international/
26. Integrale Wald- und Holzstrategie 2050. Teil I, Strategiebericht. Bern, 2025. URL: https://www.bafu.admin.ch/de/publication?id=mDpAWIPxncfc
27. Kratzer A. Parks and Networks. Biosphere Reserves as tools for sustainability transitions in rural areas. Innsbruck, 2020. URL: https://www.biosphaere.ch/de/biosphaere/bildung-forschung/
28. Ministry of Tourism. URL: https://mintour.gov.gr/en/archiki-english/
29. Natura 2000. EU's Network of Protected Areas. URL: https://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/index_en.htm
30. Naturpark Chasseral. URL: https://www.swissactivities.com/uk-ua/naturpark-chasseral/
31. Paradimitriou D. B., Nikiforos M., Zezza G. (2014). Will tourism save Greece? Stategic Analysis. August 2014. P. 1-10. URL: https://www.levyinstitute.org/pubs/sa_gr_8_14.pdf

32. Portal der Schweiz. URL: https://www.swissinfo.ch/
33. Ramsar Convention. The Ramsar Convention on Wetlands. URL: https://www.ramsar.org/
34. Samaria Gorge National Park. URL: https://www.getyourguide.com/samaria-gorge-national-park-l85529
35. SECO. URL: https://www.seco.admin.ch/seco/en/home.html
36. Siegrist E., Wiesli T. X., Hammer T. Nachhaltige Lebensqualität in Regionalen Naturpärken: Ein Monitoring-Instrument. Bern, Schweiz, 2022. URL: https://www.cde.unibe.ch/unibe/portal/fak_naturwis/
37. Strategy and planning 2026-2028. Switzerland. URL: https://www.stnet.ch/app/uploads/2025/12/601_25a_01_brosch_strategie_planung_26-28_ih_en.pdf
38. Swiss Federal Institute for Forest, Snow and Landscape Research (WSL). URL: https://www.wsl.ch/en/
39. Swiss Landscape Concept (2020). URL: https://www.news.admin.ch/en/nsb?id=82480
40. Swiss National Park. Protection Regulations — Rules of Conduct. URL: https://nationalpark.ch/en/protection-regulations/
41. Swiss Parks. — Economy. URL: https://www.parks.swiss/en/commitment/what-we-do/for-the-economy
42. Swiss Sustainable Development Program. URL: https://www.myswitzerland.com/en-in/planning/about-switzerland/sustainability/
43. Switzerland Tourism. URL: https://switzerlandtravelcentre.com/en/information/switzerland/travelling-switzerland
44. The Federal Office for the Environment (FOEN). URL: https://www.parks.swiss/en/the-swiss-parks/what-is-a-park/the-role-of-the-swiss-confederation
45. Torregroza L., Wartmann F., Kienast F., Hunziker M. Landschaftsqualität in Regionalen Naturpärken. URL: https://www.dora.lib4ri.ch/wsl/islandora/object/wsl:32978/datastream/PDF
46. Tourism for SDGs. Values and Partnerships in Swiss Parks. URL: https://tourism4sdgs.org/initiatives/values-and-partnerships-in-swiss-parks
47. UNESCO Biosphäre Entlebuch. URL: https://www.biosphaere.ch/de/
48. UNESCO. Olympus National Park. URL: https://whc.unesco.org/en/list/394
49. UNWTO. URL: https://www.unwto.org/
50. UNWTO. Switzerland. URL: https://www.untourism.int/europe/switzerland
51. Wiesli T., Rzepiorka W. Does Living in a Protected Area Reduce Resource Use and Promote Life Satisfaction? Survey Results from and Around Three Regional Nature Parks in Switzerland. *Studies of social indicators*. 2023. 169 (1-2). P. 341-364. URL: https://boris-portal.unibe.ch/entities/publication/05b1f659-7638-4143-ac69-464cf4151c93
52. Zakynthos Marine Park. URL: https://nmp-zak.org/en

3.2. СТАЛИЙ РОЗВИТОК У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ: ЕКО-ТРЕНДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

■ **Ірина БАНЄВА**
доктор економічних наук, професор кафедри готельно-ресторанної справи та туризму
Миколаївський національний аграрний університет
(м. Миколаїв, Україна)

1. Теоретичні засади сталого розвитку у сфері гостинності

Сталий розвиток у сфері гостинності є важливим елементом сучасної управлінської стратегії, спрямованої на забезпечення довготривалого балансу між економічними (довгострокова прибутковість через еко-брендинг), соціальними (справедлива оплата праці, інклюзія) та екологічними (зменшення відходів, енергозбереження) аспектами діяльності підприємств індустрії гостинності. В умовах зростаючих екологічних та соціальних викликів, а також змін у поведінці споживачів, сталий розвиток перетворюється не лише на актуальну вимогу сучасності, але й важливий конкурентний фактор для підприємств.

Під сталим розвитком в індустрії гостинності слід розуміти не лише екологічну відповідальність (наприклад, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище), але й відповідальність перед суспільством (соціальна рівність, доступність послуг для різних категорій населення) та економічну ефективність (досягнення стійкої прибутковості без шкоди для довкілля і громад).

Екологічний аспект сталого розвитку в готельному та ресторанному бізнесі передбачає впровадження екологічно чистих технологій, зменшення споживання енергії та води, скорочення обсягів відходів і використання відновлюваних джерел енергії. Важливим є також оптимізація процесів обслуговування для зменшення екологічного сліду підприємства. Впровадження зелених ініціатив, таких як екологічні будівельні матеріали, системи збору та утилізації відходів, використання органічних продуктів та перероблених матеріалів, є важливою частиною практики сталого розвитку в сфері гостинності.

Соціальний аспект сталого розвитку охоплює надання рівних можливостей для всіх верств населення, створення сприятливих умов для гідної праці, захист прав працівників та забезпечення соціальних гарантій. Підприємства повинні прагнути до створення сприятливого робочого середовища, де поважають права працівників, сприяють професійному зростанню та добробуту. Також важливим аспектом є соціальна інтеграція місцевих громад: готелі та ресторани повинні підтримувати місцевих виробників та забезпечувати доступність своїх послуг для різних соціальних груп.

Суттєвим елементом сталого розвитку є досягнення економічної ефективності підприємства, не завдаючи шкоди довкіллю та соціаль-

ній сфері. Для цього необхідно впроваджувати інновації, спрямовані на скорочення витрат (наприклад, автоматизація процесів), покращення управлінських процесів і підвищення продуктивності праці. Крім того, сталий розвиток передбачає залучення інвестицій в екологічно чисті та соціально відповідальні проєкти, що дозволяють створювати довгострокову вартість для підприємства і суспільства.

Ключовими стратегіями сталого розвитку у готельно-ресторанному бізнесі можна вважати: зелений маркетинг і екологічна сертифікація, використання відновлювальних джерел енергії, розвиток локальних економік впровадження технологій для зменшення відходів.

Однією з ключових стратегій сталого розвитку є зелений маркетинг, який зосереджується на впровадженні екологічно чистих технологій, продуктів і послуг. Такий підхід сприяє збільшенню привабливості бренду серед споживачів, що усвідомлюють важливість охорони навколишнього середовища.

Зокрема, багато готелів та ресторанів отримують сертифікати «зелених готелів» або інші еко-сертифікати, що засвідчують їхній внесок у збереження навколишнього середовища. Це може бути, наприклад, сертифікат Green Key, EarthCheck або ISO 14001, що вказує на відповідальність підприємства перед природою.

Інтеграція відновлювальних джерел енергії, таких як сонячні панелі, вітрові турбіни та геотермальні системи, є важливою складовою стратегії сталого розвитку у сфері гостинності. Це дозволяє значно знизити витрати на енергію та зменшити викиди вуглекислого газу, що є важливим кроком на шляху до досягнення екологічної стабільності. Крім того, ефективне управління енергоспоживанням через інтелектуальні системи та оптимізацію споживання ресурсів є важливими елементами стратегії сталого розвитку.

Ще однією важливою стратегією сталого розвитку є підтримка місцевих виробників і постачальників. Впровадження програм співпраці з місцевими підприємцями не лише знижує витрати на транспортування товарів, але й стимулює розвиток місцевої економіки, створюючи нові робочі місця і забезпечуючи підтримку традиційних ремесел. Крім того, використання місцевих продуктів дозволяє забезпечити високу якість харчування та послуг, що сприяє задоволеності клієнтів і підвищенню лояльності до бренду.

Управління відходами є одним з ключових аспектів сталого розвитку в сфері гостинності. Сучасні готелі та ресторани впроваджують системи сортування та переробки відходів, використання упаковки з перероблених матеріалів, а також програми скорочення харчових відходів. Це не тільки допомагає зменшити негативний вплив на довкілля, але й сприяє зниженню витрат на утилізацію та зберігання відходів.

Впровадження принципів сталого розвитку в сфері гостинності стикається з кількома серйозними викликами. По-перше, це високі початкові інвестиції в технології та зміни в організаційних процесах.

По-друге, зміна поведінки споживачів і їх орієнтація на екологічно чисті послуги потребує тривалого часу для адаптації і виховання відповідальності. Однак, зважаючи на позитивний вплив на репутацію компанії та можливість зменшення витрат у довгостроковій перспективі, ці інвестиції є виправданими.

Перспективи розвитку сталого гостинного бізнесу в Україні і світі полягають у подальшому впровадженні інноваційних екологічних технологій, розширенні програм соціальної відповідальності та розвитку локальних економік, що допоможе не тільки зберегти природні ресурси, але й створити стійке та процвітаюче підприємство.

У контексті ресторанного господарства реалізація сталого розвитку має свої особливості:

– зменшення споживання води (раціональні системи миття, сантехніка з низьким витоком);
– оптимізація енергоспоживання (енергоефективне обладнання, LED-освітлення, системи контролю);
– мінімізація пакування, сортування та переробка відходів;
– упровадження концепцій «нуль відходів» (Zero Waste) — наприклад, в Україні вже реалізовувалися проєкти в HORECA, де заклади переходили на безвідходні підходи (сортування, компостування, мінімізація упаковки) [1];
– пріоритет локальних, органічних і сезонних продуктів;
– зменшення харчових втрат (точне планування закупівель, оптимізація меню);
– альтернативні протеїни, вегетаріанські варіанти;
– відмова від надмірної упаковки, багаторазове використання;
– освітні комунікації (гості інформовані про екологічні кроки);
– використання принципів *nudge* (м'яке підштовхування) — наприклад, пропонування екологічних варіантів, таких як використання багаторазових рушників або відмова від щоденних прибирань для тих, хто не потребує цього, може бути ефективним методом підштовхування гостей до більш сталого вибору;
– ще одним шляхом підвищення статусу закладу є проведення у ньому екологічної сертифікації, керуючись міжнародними стандартами серії ISO 14000-2015 «Системи екологічного управління». Україна стала першою країною пострадянського простору, яка почала розвивати систему екологічної сертифікації та маркування, керуючись міжнародними стандартами серії ISO 14000, та увійшла до складу Global Ecolabelling Network — міжнародної організації, що об'єднує 27 сертифікаційних систем 60 країн світу та гармонізувала 43 екологічні стандарти на товари та послуги [2];
– отримання екосертифікатів — наприклад, Green Key (екологічний ярлик для готелів і ресторанів). Сертифікат Green Key надається закладам, що пройшли аудит і виконують критерії, і часто вимагає регулярного моніторингу та перевірок Наприклад, у Києві готель Holiday Inn Kyiv отримав сертифікацію Green Key

за заходи з управління енергією, водою, відходами, соціальною відповідальністю тощо [3];
– інвестиції у «зелені» технології можуть бути досить витратними на початку, але вони часто окуповуються через зниження витрат (на енергію, воду, відходи) [4].

Існують певні перепони та бар'єри стосовно впровадження заходів що підвищують статус закладів:
– висока капітальна вартість;
– недостатнє знання персоналом;
– слабке управління змінами та опір із середини;
– небажання гостей платити за «екологічні опції».

Для успішної імплементації сталих практик важлива наявність нормативного поля. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» — встановлює загальні принципи екологічної відповідальності, оцінку шкоди, компенсацію збитків (ст. 69) [5].

Методика розрахунку відшкодування збитків від наднормативних викидів, затверджена наказом Мінприроди № 639 від 10 грудня 2008 року [6].

Закон України «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції» — встановлює адміністративні санкції за порушення норм продукції, що може впливати на екологічну безпечність. Наприклад, недопуск до перевірок може каратися штрафом у розмірі десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян [7].

Закон України «Про управління відходами» № 2320-IX набрав чинності 9 липня 2023 року. Незважаючи на ухвалення основного закону, його повне імплементування потребує розробки та прийняття додаткових підзаконних актів, які будуть регулювати окремі аспекти управління відходами (наприклад, нові санітарні норми для медичних відходів, які почали діяти з 1 квітня 2025 року) [8].

Законодавча база в Україні також включає перелік законів, якими оперує Державна екологічна інспекція: «Про охорону атмосферного повітря», «Про оцінку впливу на довкілля», «Про державний контроль за використанням та охороною земель» тощо [9].

У рамках Угоди про асоціацію з ЄС Україна зобов'язалася впровадити до свого законодавства стандарти ЄС із захисту довкілля. Однак виконання цієї обіцянки ускладнилося через війну з росією. Внаслідок агресії рф екосистема країни суттєво постраждала, 23% (139 тис. кв. км) території України потенційно заміновані. Крім того, фінансування природоохоронних програм зменшилося, а постійні обстріли знищили частину інфраструктури для екологічного моніторингу [10].

Водночас Україна не припиняє зусиль у розбудові спроможності захищати довкілля. Останніми роками вдалося вдосконалити законодавство у сфері управління відходами, контролю промислового забруднення та забезпечення доступу до екологічної інформації.

Національні рамкові плани «зеленої реконструкції» та стандарти, що розробляються через міжнародні організації, зокрема UNIDO —

наприклад, план впровадження стандартів та технічних регламентів для зеленої реконструкції України [11].

Глобальні ініціативи та стандарти, зокрема Цілі сталого розвитку ООН, ISO 14001 та Green Key, відіграють важливу роль як ключові інструменти для просування екологічної відповідальності, сталого розвитку та зменшення негативного впливу на довкілля. Вони охоплюють різні сектори, від глобальної політики до бізнес-практик, і сприяють інтеграції принципів сталості в повсякденну діяльність організацій.

Цілі сталого розвитку ООН — це універсальний заклик до дій, затверджений Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році в рамках Резолюції 70/1 «Трансформувати наш світ: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року». Вони включають 17 взаємопов'язаних цілей, спрямованих на подолання глобальних викликів, таких як бідність, нерівність, зміна клімату та деградація довкілля. Кожна ціль має конкретні завдання та індикатори для моніторингу прогресу. UN SDGs застосовуються на рівні країн, компаній та індивідуумів, сприяючи інтеграції сталості в національні політики та бізнес-стратегії [12].

У сфері гостинності особливо релевантні такі цілі:

- SDG 6 — чиста вода та санітарія
- SDG 7 — доступна й чиста енергія
- SDG 8 — гідна праця та економічне зростання
- SDG 12 — відповідальне споживання і виробництво
- SDG 13 — боротьба зі зміною клімату
- SDG 14 і 15 — охорона водних та наземних екосистем

ISO 14001 — це міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), який встановлює вимоги до систем екологічного менеджменту (Environmental Management Systems, EMS). Останнє видання (2015 рік) акцентує на циклі PDCA (Plan-Do-Check-Act) для ідентифікації екологічних ризиків, встановлення цілей та постійного вдосконалення. Стандарт допомагає організаціям зменшувати вплив на довкілля, відповідати законодавству та покращувати репутацію. Сертифікація ISO 14001 є добровільною і застосовується в галузях від промисловості до послуг.

ISO 14001:2015 — це міжнародний стандарт для систем екологічного менеджменту, який допомагає організаціям, включаючи готелі та інші об'єкти гостинності, систематично керувати екологічними ризиками, зменшувати вплив на довкілля, оптимізувати використання ресурсів (енергія, вода, відходи) та відповідати законодавчим вимогам. В індустрії гостинності стандарт особливо актуальний, оскільки готелі споживають значні обсяги ресурсів і генерують відходи, а сертифікація підвищує привабливість для екосвідомих туристів, сприяє економії витрат та інтеграції з іншими стандартами, як ISO 9001 чи Green Key.

В Україні впровадження ISO 14001 в готельному секторі є добровільним, але набирає обертів через євроінтеграцію та фокус на сталому туризмі. Хоча прямі приклади сертифікованих готелів не є масови-

ми (в основному через воєнний контекст та фокус на відновленні), є ініціативи та компанії, що інтегрують стандарт.

Green Key — міжнародна екологічна сертифікація для готелів і ресторанів, які піклуються про довкілля — економлять енергію та воду, сортують сміття, використовують екологічні матеріали тощо. Сертифікат «Green Key» — це знак відповідального ставлення до природи. Програма діє у понад 80 країнах світу. Попри виклики війни, галузь гостинності активно впроваджує Green Key для відновлення туризму та підтримки громад. Станом на 2025 рік сертифіковано понад 20 об'єктів (зростання з 12 у 2024), з фокусом на Карпати, Київ та Львів. Bukovel став першим у світі сертифікованим туристичним напрямком Green Key, з 11 готелями та рестораном NUMO, розташованих на території курортного комплексу «Буковель», пройшли міжнародну екологічну сертифікацію за програмою Green Key. До вже сертифікованих RADISSON та GLACIER додалися HAY, TAVEL, HVOYA, TWINS, MOUNTAIN RESIDENCE, BUKOVEL HOTEL, BUKOVEL APART, BUKOVEL SHALE і SHELTER [13].

1.2. Екологічні тренди у ресторанному господарстві та готельному бізнесі

Екологічні тренди у ресторанному господарстві та готельному бізнесі набувають все більшої популярності, оскільки підприємства прагнуть мінімізувати свій негативний вплив на довкілля та відповідати вимогам свідомих споживачів. В умовах глобальних змін клімату та підвищення обізнаності про екологічні проблеми, організації у сфері гостинності повинні активно впроваджувати практики сталого розвитку. Далі розглянемо кілька ключових екологічних трендів, які набувають популярності.

Zero Waste (нуль выдходів) та циркулярна економіка в готелях і ресторанах — це концепція, яка передбачає максимально ефективне використання ресурсів, зниження кількості відходів і повторне використання матеріалів. У ресторанному господарстві та готельному бізнесі ця концепція стає все більш актуальною, оскільки харчові відходи є однією з основних екологічних проблем. Концепція Zero Waste передбачає повну відмову від захоронення відходів на полігонах шляхом їх сортування, переробки та компостування. В Україні цей тренд активно розвивається з 2019 р. після прийняття Національної стратегії поводження з відходами до 2030 р. [14].

Згідно з дослідженням, готелі, що впровадили Zero Waste, зменшують обсяг сміття на 60–85% протягом перших двох років [15].

Ресторани та готелі активно працюють над скороченням кількості харчових відходів через точне планування меню, зменшення порцій та організацію повторного використання залишків продуктів. Для готелів важливими є також програми по переробці органічних відходів, такі як компостування або використання спеціальних біотехнологій для утилізації залишків.

Найсучасніші заклади також встановлюють спеціальні системи для контролю за кількістю відходів і створюють внутрішні політики з управління відходами. В результаті таких змін готелі та ресторани не тільки скорочують свій вуглецевий слід, але й знижують витрати на утилізацію.

Є ресторани, які функціонують як 100% безвідходні, наприклад, Nolla в Гельсінкі або Riverford at The Duke of Cambridge в Лондоні. Такий спосіб виробництва має особливу цінність для споживачів у великих містах, де тенденції розповсюджуються у дивовижному темпі, і клієнти очікують негайної відповіді на їхні потреби — не тільки у їх кулінарних виборах, але й у життєвих філософіях. Виробництво за майже повної відсутності відходів у громадському харчуванні можливе, хоча й вимагає певних інвестицій, свідомого вибору постачальників і фахівців в області eco-friendly дизайну інтер'єру. Замість того, щоб закликати до «безвідходної революції», краще впроваджувати ідею крок за кроком, пропонуючи рішення, які задовольнять ваших клієнтів і допоможуть знизити витрати на менеджмент відходів [16].

Низка провідних готелів, серед яких — Accor, Hilton, Hyatt, IHG Hotels & Resorts і Marriott International, працюють над мінімізацією впливу харчових відходів у партнерстві зі Всесвітнім фондом дикої природи (WWF) і Greenview. Разом вони розробили методологію вимірювання готельних відходів Hotel Waste Measurement Methodology v1.0, яка дозволить готелям збирати дані про відходи. Як результат, це дозволить їм встановити цілі щодо скорочення кількості відходів, щоб харчові відходи не потрапляли на звалища, де утворюється парниковий газ — метан. Мінімізація кількості метану так само важлива, як і зниження рівня CO2. Відтак усі, хто слідує методології, будуть розраховувати, виявляти, вживати заходи і повідомляти свої дані. За задумом партнерів, після масштабування методологія допоможе розробити основу для підтримки галузевого порівняльного аналізу відходів. Зрештою готельна індустрія трансформується у більш екологічну [17].

Деякі овочі можна взагалі не чистити та готувати в шкірці — морква, картопля, бруква, різні види капусти. Це можна застосувати до всього, крім цибулі та часнику. В Amass, в Копенгагені, моркву чистили, а на основі очищення наполягали рисову горілку та вино. Чимало очищень вони компостували — мають свій сад. Тобто, вони на 100% досягли безвідходного виробництва.

В Україні пілотний проєкт Zero Waste впроваджено в київському ресторані Goodwine: 78% органічних відходів компостується, а пластик замінено на біорозкладний [18].

В умовах економічної нестабільності та зростання витрат на енергоресурси, використання енергоефективних технологій у готельно-ресторанному бізнесі набуває ключового значення як одна з головних стратегій сталого розвитку.

Енергетична галузь стала забруднювачем довкілля номер один через спалювання тон нафти, природного газу та вугілля. Природні

ресурси швидко вичерпуються. Тому глобальною проблемою людства стало застосування енергозберігаючих технологій. Починаючи з утеплювача, меблів та постільної білизни, закінчуючи шампунями та лосьйонами для тіла, все в готелі повинно відповідати екологічним правилам. Усі миючі засоби, мило та засоби для чищення повинні біологічно розкладатися та бути екологічно чистими. Повторне використання таких стічних вод в готелі додатково зменшує витрати. У приміщеннях потрібно встановлювати енергоефективні вікна із сертифікатом екологічності, який засвідчує відсутність виділення токсинів із пластика. На вікна бажано повішати жалюзі або штори. Вони затримають надходження холодного повітря від вікна до простору кімнати. На холодній стіні бажано встановити шафу для одягу, збільшуючи таким чином товщину стіни. Зону радіаторів опалення потрібно тримати відкритою та для збільшення тепловіддачі облаштувати екраном з фольги на стіні. Побутову електротехніку краще застосовувати класу А. Для ефективної тепловіддачі та скорочення витрат електроенергії на нагрівання електрочайника, машини для прання та посудомийної машини, бажано їх частіше чистити засобами проти накипу [19].

Сучасні готелі й ресторани активно впроваджують технології, спрямовані на економію ресурсів, завдяки чому зменшують споживання енергії, води та інших матеріалів.

Для зниження впливу на навколишнє середовище за рахунок економії води та електроенергії, і таким чином зниження загальної кількість витрат закладу готельно-ресторанної сфери, пропонується впровадження ряду ресурсозберігаючих заходів:

- у деяких випадках потік води в туалетах на одному рівні може бути додатково зменшено без шкоди для комфорту гостей, рекомендується дотримуватися межі 6 літрів на флеш;
- заклади ресторанного господарства повинні мати систему та склад персоналу для регулярної перевірки кранів на протікання і негерметичності туалетів;
- витрата води з кранів не повинна перевищувати 8 літрів за хвилину. У багатьох випадках потік води в кранах може бути додатково зменшено без шкоди для комфорту гостей. Часто зменшений потік води створюється шляхом змішування води з повітрям у водопровідних аераторах;
- також може бути прийнято рішення щодо зменшення тиску води в системі розподілу води;
- для того, щоб знизити споживання води та електроенергії, і таким чином скоротити витрати, варто використовувати посудомийні машини, що мають функцію ЕКО та витрачають не більше 3.5 л води за кошик та містять встановлені жироуловлювачів;
- використання професійного, а не звичайного побутового обладнання, що продовжує їх життєздатність;

- встановлення окремих лічильників води — деякі підприємства мають окремі лічильники води для кожного крана або групи приміщень. Це дає змогу отримувати більш точну інформацію щодо кількості використання води різними підрозділами підприємства та підготувати кращі цільові стратегії скорочення використання води на споживання;
- повторне використання стічних вод (стічні води можна використовувати повторно після очищення для поливу зелених насаджень підприємства);
- можливим є збір дощової води і її використання для туалетів або інших відповідних цілей, таких як зрошення зелених насаджень підприємства [20].

Ще одним популярним трендом є встановлення LED-освітлення, яке значно знижує споживання електроенергії в порівнянні з традиційними лампами. LED-лампи використовують на 85% менше енергії, ніж лампи розжарювання, працюють у понад 20 разів довше і дозволяють заощадити до 20% на оплаті електрики. LED-лампи не містять токсичних компонентів і на 100% підлягають переробці. На відміну, наприклад, від люмінесцентних ламп, до складу яких входить ртуть [21].

Крім того, ресторани та готелі впроваджують системи водоочистки, що дозволяють значно знизити споживання води та скоротити витрати на її обробку. Заклади впроваджують системи очищення води для зниження її споживання та витрат, використовуючи такі технології, як зворотний осмос (для видалення до 98% забруднень), механічна фільтрація (для видалення великих частинок), пом'якшення (для зниження вмісту солей кальцію та магнію) та системи озонування або хлорування для знезараження [22]. Це дозволяє не тільки зменшити витрати на оплату води, але й покращити її якість, що позитивно впливає на репутацію закладу та здоров'я клієнтів.

Локальні та органічні продукти стають важливою складовою стратегії сталого розвитку у сфері гостинності. Вони не тільки зменшують «вуглецевий слід» підприємства, а й сприяють розвитку місцевої економіки. Ресторани активно співпрацюють з місцевими фермерами та постачальниками, що дозволяє отримувати свіжі і якісні продукти, які не потребують великих витрат на транспортування.

Більше того, органічні продукти виробляються без використання синтетичних пестицидів, що робить їх безпечнішими для споживачів і менш шкідливими для навколишнього середовища. Використання таких продуктів також дозволяє ресторанам позиціювати себе як еко-свідомі бренди, що привертає клієнтів, котрі віддають перевагу здоровому та сталому харчуванню.

Еко-готелі тісно пов'язані з розвитком етнографічного туризму, тому гості мають можливість познайомитися з культурою і традиціями різних країн. Їжа в еко-готелях здебільшого схожа або точно така ж, як і в місцевій традиційній кухні, інші заклади, надають екстремальні

варіанти відпочинку, а саме, самостійне добування їжі. На сьогодні у світі є незвичайні готелі, які побудовано з переробленої сировини [23].

Метою концепції «Екологічний готель» є зменшення негативного впливу готельної промисловості на довкілля шляхом впровадження енергоефективних технологій, сприяння використанню відновлювальних джерел енергії, мінімізація викидів та відходів, інтеграція зелених практик у кожний аспект готельної діяльності [24]. Для отримання статусу «екологічно чистого», готелям необхідно отримати екологічні сертифікати.

Еко-дизайн стає ключовим елементом стратегії сталого розвитку в готелях і ресторанах. Використання екологічно чистих матеріалів для оформлення інтер'єрів, таких як перероблений пластик, дерево з сертифікацією FSC, натуральний камінь і текстиль, має низький вплив на довкілля. Крім того, еко-дизайн передбачає використання малоутильних матеріалів, що зменшує кількість відходів у процесі будівництва або ремонту.

Важливим аспектом є також екологічна упаковка. Ресторани та готелі активно відмовляються від пластикових пакетів і одноразових пластикових виробів на користь біорозкладної упаковки, паперових пакунків або упаковок із перероблених матеріалів. Наприклад, з 2018 року McDonald's поетапно відмовляється від пластикових трубочок, кришок та упаковки. Видалення пластикових трубочок скоротило використання пластику більш ніж на 1 мільярд одиниць на рік. Starbucks впровадила бамбукові кришки, паперові стаканчики з біорозкладним покриттям та заохочує клієнтів приносити багаторазові чашки. Компанія робить ставку на усвідомлене споживання, що є важливим для молодої аудиторії. Burger King почала тестувати багаторазову упаковку та матеріали, що компостуються замість пластику (вилки, кришки, контейнери). Було запущено спільну ініціативу з TerraCycle щодо повернення упаковки. У низці країн вдалося скоротити обсяги відходів на 30–40% [25].

Введення багатократних упаковок для їжі на винос і використання багаторазових пляшок і контейнерів також дозволяє значно зменшити кількість пластикових відходів.

Цифрові технології стають важливими інструментами для оптимізації та сталого управління в ресторанному та готельному бізнесі. Цифрові рішення допомагають знижувати енерговитрати, оптимізувати процеси обслуговування та покращувати взаємодію з клієнтами.

Використання інтелектуальних систем для контролю за освітленням і кондиціонуванням дозволяє оптимізувати витрати енергії, а встановлення сонячних панелей або геотермальних систем для обігріву дозволяє зменшити залежність від викопних джерел енергії.

Використання штучного інтелекту дає змогу і численні переваги налаштовувати клімат-контроль згідно з індивідуальними уподобаннями та умовами довкілля, підвищуючи комфорт гостей і зменшуючи втрати енергії порівняно з традиційними системами керування температурою, вологістю та чистотою повітря. Основні з них:

- ШІ може адаптувати клімат-контроль відповідно до переваг і звичок користувачів;
- оптимізувати енергоспоживання, знижуючи експлуатаційні витрати користувача та підвищуючи енергоефективність усієї системи;
- завдяки підключенню до Інтернету системи на базі штучного інтелекту можуть прогнозувати потреби в охолодженні/опаленні, адаптуючи систему в реальному часі для підтримки комфортного середовища в приміщенні;
- завдяки використанню датчиків та вимірювальних приладів можна контролювати якість повітря у приміщенні та адаптувати систему вентиляції для зменшення присутності забруднюючих речовин та хвороботворних мікроорганізмів, допомагаючи покращити здоров'я мешканців;
- всі виявлені дані піддаються вимірюванню, що дає точні ключові показники ефективності для цілей моніторингу та полегшує профілактичне обслуговування [26].

Також великою популярністю користуються мобільні додатки для управління харчуванням, наприклад, для замовлення їжі на винос або попереднього замовлення страв. Ці додатки дозволяють оптимізувати логістику і зменшити кількість відходів. Крім того, за допомогою цифрових інструментів ресторани можуть збирати дані про вподобання клієнтів, що дає можливість більш точно планувати закупівлю та знижувати витрати.

Використання CRM-систем допомагає ресторанним і готельним підприємствам побудувати персоналізовані відносини з клієнтами, знижуючи необхідність в надлишковому виробництві їжі або інших послуг, що в свою чергу мінімізує відходи.

1.3. Управлінські рішення щодо впровадження сталого розвитку

Управління сталим розвитком у сфері гостинності (HoReCa) вимагає системного підходу та чіткої стратегії на всіх етапах діяльності підприємства. Впровадження екологічних стандартів та сталих практик не лише допомагає зменшити негативний вплив на довкілля, але й сприяє підвищенню ефективності операцій, зміцненню бренду та залученню нових клієнтів. Ось кілька основних управлінських рішень щодо впровадження сталого розвитку в індустрії гостинності.

Стратегічне планування сталого розвитку в сфері гостинності відіграє вирішальну роль у забезпеченні тривалих результатів.

Для ефективної реалізації сталого розвитку у сфері гостинності, підприємствам слід впроваджувати наступні етапи стратегічного планування:

1. Аналіз поточного стану — оцінка ресурсів, відходів, енергоспоживання, використання води та інших екологічних аспектів діяльності підприємства.

2. Визначення екологічних цілей -встановлення конкретних цілей щодо скорочення енергоспоживання, зменшення відходів, використання органічних продуктів, впровадження сталих технологій.

3. Інтеграція сталого розвитку в бізнес-модель — розробка бізнес-плану, який включає впровадження екологічних і соціальних стандартів на всіх етапах діяльності підприємства (від закупівель до обслуговування клієнтів).

4. Визначення критеріїв вимірювання успіху — встановлення ключових показників ефективності (KPI), за допомогою яких можна відстежувати прогрес у досягненні сталих цілей.

Для реалізації стратегічного планування важливо задіяти всіх рівнів управлінців, забезпечити постійне вдосконалення та адаптацію стратегії відповідно до змін в екологічному середовищі та вимогах ринку.

Екологічна політика — це документ, що формулює наміри та цілі підприємства щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Вона повинна бути чітко визначена та затверджена на стратегічному рівні управління.

Ключові компоненти екологічної політики для HoReCa включають:

1. Пріоритети та зобов'язання: зобов'язання щодо зменшення енергоспоживання, водоспоживання, зниження викидів CO_2, відмови від одноразових пластикових виробів, покращення управління відходами.

2. Інтеграція сталих практик: опис стратегії щодо переходу на органічні продукти, використання відновлювальних джерел енергії, оптимізації споживання ресурсів.

3. Навчання та мотивація персоналу: визначення заходів щодо підвищення екологічної свідомості працівників, надання необхідних знань для реалізації екоініціатив.

4. Моніторинг та звітність: визначення критеріїв для моніторингу ефективності екологічних заходів і періодичне звітування про досягнуті результати.

Екологічна політика повинна бути інтегрована в загальну стратегію підприємства і підтримувана на всіх рівнях — від керівництва до лінійного персоналу.

Одним з основних факторів успіху сталого розвитку є залучення персоналу до реалізації екоініціатив. Важливо не лише мати екологічну політику на папері, але й забезпечити її практичне виконання на рівні кожного працівника.

Ключові підходами для залучення персоналу можуть бути: навчання та підвищення обізнаності, а саме: проведення тренінгів тренінгів для персоналу з питань сталого розвитку, екологічних стандартів і важливості їх виконання є важливим кроком для створення екологічно відповідального та соціально орієнтованого бізнесу в готельно-ресторанній індустрії. Це не лише підвищує імідж компанії, але й сприяє збереженню ресурсів та зменшенню екологічного впливу.

Тренінги з питань сталого розвитку та екологічних стандартів повинні бути інтерактивними, із практичними завданнями, щоб персонал не лише отримав знання, але й зміг застосувати їх у повсякденній роботі. Залучення персоналу до таких ініціатив не тільки допомагає зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й покращує імідж закладу, що особливо важливо для гостей, які все більше орієнтуються на сталий розвиток при виборі місця для проживання чи харчування.

Впровадження системи заохочень для працівників, які активно підтримують екологічні ініціативи, такі як збереження ресурсів, зменшення відходів або підвищення енергоефективності.

Заохочення можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Важливо комбінувати різні типи, щоб мотивувати різні категорії працівників.

Матеріальні заохочення — бонуси та премії, наприклад, виплата додаткової премії тим, хто досяг значних результатів у збереженні ресурсів або зменшенні відходів; подарунки (подарункові сертифікати, наприклад, на органічні продукти, еко-магазини, заняття спортом), екологічні гаджети (сонячні зарядні пристрої, багаторазові пляшки, термочашки тощо); оплата навчання — покриття витрат на курси або сертифікаційні програми по екології та сталому розвитку, що дозволяє працівникам отримати нові знання та розвиватися.

Нематеріальні заохочення — визнання на рівні компанії (публічне визнання досягнень працівників на зустрічах або через корпоративні канали комунікації, наприклад, нагородження «Еко-лідера місяця»); кар'єрні можливості (підвищення або включення до спеціальних екологічних ініціатив компанії); гнучкий графік (працівники, які активно підтримують екологічні ініціативи, можуть отримати можливість вибору більш гнучкого графіку роботи чи додаткові вихідний); впровадження еко-ініціатив (створення комітетів або груп, які займаються реалізацією сталих проєктів на місцях, включаючи зменшення споживання енергії, управління відходами, або зміни в обслуговуванні клієнтів); підвищення екологічної свідомості через корпоративну культуру (включення сталих принципів у корпоративну культуру підприємства і заохочення всіх працівників до їх впровадження в повсякденну діяльність).

Залучення персоналу є важливим аспектом, оскільки без підтримки працівників реалізація сталих ініціатив часто стає неефективною.

Управління ланцюгами постачання з урахуванням екологічних стандартів є важливим аспектом сталого розвитку в галузі гостинності. Це охоплює не лише вибір постачальників, які дотримуються сталих практик, але й забезпечення мінімального впливу на навколишнє середовище через ефективне управління процесами закупівлі та транспортування.

Основні напрямки для впровадження екологічних стандартів у ланцюгах постачання: вибір екологічно відповідальних постачальни-

ків, встановлення критеріїв для постачальників, зокрема наявність сертифікацій (наприклад, органічні продукти, екологічна упаковка, енергоефективність); оптимізація логістики (зменшення викидів CO□ шляхом вибору ефективних маршрутів та зменшення кількості транспортування товарів на великі відстані); переробка та повторне використання упаковки (залучення постачальників, які використовують екологічно чисту упаковку або надають можливість її повернення для повторного використання); розширення партнерств з локальними виробниками (пріоритетне співробітництво з місцевими постачальниками, що скорочує витрати на транспортування та зменшує вуглецевий слід підприємства).

1.4. Практичний досвід впровадження екологічних практик

Зростаючий інтерес до екологічних практик у готельно-ресторанному секторі свідчить про важливість сталих рішень для збереження довкілля та підвищення конкурентоспроможності підприємств. У цьому розділі буде розглянуто практичний досвід впровадження сталих практик на міжнародному рівні, а також аналіз українських ініціатив та бар'єрів, з якими стикаються підприємства при впровадженні сталих підходів.

В Україні екологічні практики почали набирати популярності останніми роками, є приклади успішних ініціатив у сфері готельно-ресторанного бізнесу: «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова» — це одна з найбільших мереж ресторанів в Україні, яка активно реалізує стратегії сталого розвитку, використовують органічні продукти, прагнуть до зменшення відходів та вивозять харчові відходи на переробку. Наприклад, відпрацьовану олію і тваринні жири здають на переробку, курячі каркаси передають в притулки для тварин, качани капусти, в яких подають фірмовий борщ у «Канапі» — відсилають на ферму, де вирощують кроликів, мушлі від устриць використовують і як посуд (наприклад, у них подають тартари в Oxota na Ovets), і як елемент декору (ними викладені стіни в «РибаLove» та Mushlya Bar). Кількість харчових відходів зменшують системно — завдяки правильно організованим процесам на кухні, від точно розрахованих обсягів закупівлі до способів оброблення та контролю списань. Здають на переробку картон, коробки тощо, що є дуже важливо для форматів «1 євро» на зразок «Білого наливу» та Dogz&Burgerz, які працюють з величезними обсягами продукції і відповідно тари. Залишки крафтового посуду переробляють, використовують скляні келихи й узагалі відмовилися від пластику. Наразі переходять на паперові трубочки. Майже весь документообіг компанії — електронний, без використання паперу [27].

Кав'ярня «Coffelab Roasters», м. Запоріжжя здійснює творче перетворення відходів у предмети мистецтва, побутові вироби, аксесуари, одяг тощо, збирали кришки від упаковки молока, соків та віддали їх на виготовлення лавки.

Львівський бар «Sino Experimental» використовує склянки із винних пляшок і костери (спеціальні підставки під бокали, чашки тощо) з переробленого пластику. Компостування біовідходів налагоджено в готельно-ресторанному комплексі «Premium club SPA» (курорт Буковель). Екологічно сертифіковані миючі засоби використовують у готельно-ресторанному комплексі «Premium club SPA» (курорт Буковель, Івано-Франківська область), «CUBBY Hotel» (м. Львів), гостинній садибі «Подільська родина» (с. Гайове, Вінницька область), навчально-відпочинковому комплексі «Зефір» (м. Дрогобич, Львівська область), екоцентрі «Тепла гора» (с. Черетів, Івано-Франківська область). Ресторан «Nebos.cafe» (м. Київ) запровадив металеві трубочки на вибір як альтернативу пластиковим. Надання можливості вибору є дуже гарним рішенням, особливо на початковому етапі впровадження екоініціатив, щоб побачити реакцію гостей і відкоригувати послугу [28].

Ресторанна мережа Wagamama активно впроваджує програму Zero Waste, зокрема, у її ресторанах постійно працюють над оптимізацією використання ресурсів та зменшенням харчових відходів. Вони використовують компостування, а також переробляють органічні відходи на енергію, що знижує негативний вплив на навколишнє середовище [29].

1.5. Соціальний вимір сталого розвитку у сфері гостинності

Гостинність вирізняється високим рівнем трудомісткості, інтенсивною комунікацією з клієнтами та необхідністю емоційної праці. Тому соціальна стійкість у HoReCa має особливі риси: висока залежність якості сервісу від персоналу (саме працівники створюють досвід гостя, а значить — формують репутацію підприємства, умови праці прямо впливають на якість послуг; сезонність і плинність кадрів (готелі та ресторани часто стикаються з кадровим дефіцитом, нестабільністю графіків, високою ротацією — соціальна політика знижує ці ризики); вразливість працівників (у сфері гостинності багато молоді, мігрантів, неповної зайнятості — забезпечення рівного доступу до можливостей — ключовий елемент соціальної сталості); високий рівень емоційної праці (постійна взаємодія з гостями, стресові ситуації та ненормований графік потребують програм підтримки персоналу).

Сталий розвиток у гостинності — це не про великі бюджети, а про дисципліну даних і дрібні рішення, які щодня додають бізнесу стійкості. Попри війну українські кав'ярні, невеликі готелі, фермерські сироварні та локальні пекарні працюють під подвійним тиском: кадровий дефіцит, зростання витрат і логістичні розриви з одного боку та очікування гостей щодо якості, прозорості й екологічності — з іншого. У такій реальності «зелений курс» перестає бути благородним жестом; він стає операційною необхідністю і джерелом конкурентної переваги [30].

Оцінювання рівня сталого розвитку є ключовим елементом управління підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Воно дозволяє не лише визначити поточний стан екологічної, соціальної та економічної відповідальності закладу, але й сформувати стратегічні напрями подальшого розвитку. Для підприємств HoReCa, діяльність яких безпосередньо пов'язана з інтенсивним використанням природних ресурсів, праці персоналу та взаємодією з місцевими громадами, система оцінювання сталості стає інструментом підвищення ефективності, конкурентоспроможності та репутаційної привабливості.

Систематичне вимірювання показників сталого розвитку сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, зменшенню ризиків, оптимізації витрат та відповідності міжнародним стандартам.

Сталий розвиток — це широка мета бути екологічно та соціально відповідальними. У сучасному управлінні гостинністю активно використовується ESG-модель (***E**nvironmental* — навколишнє середовище; ***S**ocial* — соціальний аспект; ***G**overnance* — управління) — це жорстка управлінська рамка з контрольними точками, процедурами, метриками і відповідальними. У гостинності, де кожна хвилина пікового завантаження перетворюється на витрати або на сервіс, саме ESG знімає рожеві окуляри: що ми міряємо, хто відповідає, чим підтверджуємо інвойсом чи лічильником, як реагуємо на інциденти, якими політиками керуємося. Без цього «сталість» лишається PR-історією.



Рис. 1. Показники ESG стратегії [31].

ESG стратегія — це процес прозорості показників, які відображають як підприємство працює у трьох ключових сферах: екологічна сталість, соціальна стійкість та корпоративне управління. 3 ключові сфери ESG стратегії з показниками проілюстровано на рис. 1

«Досить успішно в готельно-ресторанному бізнесі просувається та реалізується концепція зеленої економіки, що відповідає критерію E (Environmental) та виражається в екологізації діяльності підприємств індустріїгостинності. Екологічні проблеми сьогодні знаходяться в центрі уваги багатьох представників готельного та ресторанного бізнесу. Згідно з дослідженням Корнелльського університету, близько 90% постояльців готелів, що взяли участь в опитуванні, готові запла-

тити більш високу ціну за екологічні продукти і послуги. За даними цього ж опитування, багато клієнтів готелів цікавляться проблемами захисту довкілля і усвідомлюють, що їх дії разом з функціонуванням підприємств готельного господарства, послугами яких вони користуються, здійснюють той або інший негативний вплив як на довкілля, так і на природу в цілому» [32].

Реалізація принципу S (Social) у сфері гостинності передбачає значну увагу до корпоративної соціальної відповідальності підприємств готельного і ресторанного бізнесу. Соціальна відповідальність бізнесу є показником стабільності підприємства та високого рівня його управління. Вона включає турботу про персонал, підвищення якості послуг і внесок у соціальні проєкти, що сприяє не лише розвитку компанії, але й приносить користь жителям регіону та країни загалом. Соціальна відповідальність у гостинності означає інтеграцію соціальної ролі в стратегії розвитку підприємств, що забезпечує реальну користь суспільству. Це водночас покращує імідж закладу, створюючи сприятливе враження для гостей, співробітників і громади в цілому. Наприклад, практична реалізація соціальної відповідальності виявляється, зокрема, у розширенні можливостей працевлаштування та активному залученні населення до процесів розвитку підприємницької діяльності на різних рівнях. Врахування їхньої думки щодо якості послуг, цінової політики та інших аспектів роботи підприємств також сприяє досягненню цієї мети. Соціально-відповідальний підхід у діяльності сервісних підприємств формує позитивну репутацію в суспільстві. У результаті це сприяє утриманню лояльної аудиторії та залученню нових клієнтів, що є важливим складником успішного функціонування бізнесу.

З метою практичної реалізації концепції сталого розвитку у сфері гостинності виникає необхідність у формуванні чіткої та структурованої системи оцінювання результативності діяльності підприємств. Оскільки принципи сталості охоплюють екологічні, соціальні та економічні аспекти функціонування HoReCa, їх упровадження неможливе без використання кількісних і якісних індикаторів, які дозволяють виміряти досягнутий рівень відповідності задекларованим цілям. Саме тому особливої актуальності набуває застосування ключових показників ефективності, які забезпечують комплексний підхід до аналізу сталого розвитку та слугують основою для ухвалення управлінських рішень.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) сталого розвитку є важливим інструментом оцінювання результативності діяльності підприємств сфери HoReCa та відображають рівень досягнення стратегічних цілей у трьох взаємопов'язаних вимірах: екологічному, соціальному та економічному. Їх використання дає змогу кількісно та якісно оцінити вплив діяльності підприємства на довкілля, персонал, споживачів і фінансові результати, а також забезпечити комплексний підхід до управління сталим розвитком.

Екологічні KPI спрямовані на оцінювання ефективності використання природних ресурсів і рівня негативного впливу підприємства на навколишнє середовище. Одним із ключових показників є рівень споживання електроенергії на одного гостя, який дозволяє визначити енергоефективність готелю або ресторану та ефективність застосування енергозберігаючих технологій. Не менш важливим є обсяг споживання води на номер або посадкове місце, що свідчить про раціональність водокористування та доцільність впровадження водоощадних систем. Частка перероблених та повторно використаних відходів відображає рівень екологічної відповідальності підприємства та ефективність системи управління відходами. Рівень використання екологічно безпечних матеріалів і продуктів демонструє орієнтацію закладу на зменшення шкідливого впливу на довкілля та здоров'я споживачів. Обсяг викидів CO_2 є узагальнюючим показником екологічного навантаження та використовується для оцінювання вуглецевого сліду підприємства.

Соціальні KPI характеризують вплив діяльності підприємства на персонал і суспільство загалом. Рівень плинності кадрів є важливим індикатором задоволеності працівників умовами праці, ефективності системи мотивації та кадрової політики. Кількість годин навчання персоналу свідчить про інвестиції підприємства у розвиток людського капіталу та підвищення якості обслуговування. Рівень задоволеності працівників умовами праці відображає психологічний клімат у колективі та впливає на продуктивність праці. Дотримання принципів рівності та інклюзії є показником соціальної відповідальності підприємства та відповідності сучасним етичним стандартам. Участь у соціальних ініціативах і проєктах місцевих громад підкреслює роль підприємства як активного учасника соціально-економічного розвитку регіону.

Економічні KPI відображають фінансову ефективність діяльності підприємства та доцільність впровадження сталих практик. Операційні витрати на одиницю послуги дозволяють оцінити рівень оптимізації ресурсів і ефективність внутрішніх процесів. Економія коштів завдяки енергоефективним заходам демонструє прямий фінансовий ефект від впровадження екологічних інновацій. Рентабельність інвестицій у сталі проєкти є важливим показником економічної доцільності таких вкладень і їх впливу на фінансові результати підприємства. Зростання лояльності клієнтів та кількості повторних візитів свідчить про позитивне сприйняття сталих ініціатив споживачами та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, застосування системи KPI сталого розвитку дозволяє інтегрувати принципи сталості у стратегічне та оперативне управління підприємством HoReCa, забезпечити прозорість діяльності, підвищити ефективність управлінських рішень і створити основу для довгострокового, збалансованого розвитку.

На міжнародному ринку готельно-ресторанного бізнесу існують конкретні приклади впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, а саме:

– міжнародний готельний оператор Accor Hotels став лідером у впровадженні соціально-відповідальних практик у готельно-ресторанному бізнесі завдяки своїй програмі «Planet 21», що спрямована на досягнення високих стандартів у питаннях екології та соціальної відповідальності. Програма включає заходи, пов'язані з управлінням відходами, енергоефективністю, використанням екологічно чистих продуктів у ресторанах, а також соціальною підтримкою співробітників та місцевих громад. Готелі Accor активно впроваджують програму «Zero Food Waste», яка дозволяє зменшити харчові відходи, а також сприяє розвитку фермерських ініціатив у місцевих громадах через закупівлю органічних продуктів [33].
– Wissotel, міжнародна мережа, що об'єднує понад 30 готелів по всьому світу. Починаючи з 1999 року, Swissotel активно співпрацює з міжнародною організацією «SOS Children's Villages», яка займається допомогою дітям, позбавленим батьківського піклування. Така підтримка включає фінансування програм соціального забезпечення, освітніх ініціатив та надання житлових умов для дітей [34].
– міжнародна мережа готелів і курортів Hilton Worldwide запроваджує програми «Travel with Purpose», що включають розвиток персоналу та підтримку громад [35].

Соціальний вимір сталого розвитку в індустрії гостинності є ключовим чинником, що визначає як успіх підприємства, так і його відповідальність перед суспільством. Він формує основу для якісного сервісу, створює позитивний імідж, зміцнює стосунки з громадами та сприяє сталому зростанню бізнесу.

Соціально відповідальні практики вже стали глобальним стандартом, а їх значення зростає разом із підвищенням вимог клієнтів і міжнародних екологічних та соціальних норм

Через високу динамічність, сезонність та інтенсивність взаємодії з клієнтами, підприємства HoReCa потребують особливої уваги до соціально відповідального управління людськими ресурсами.

Соціально відповідальне управління персоналом — це система принципів, політик і практик, спрямованих на забезпечення гідних умов праці, повагу до прав працівників, розвиток їхнього потенціалу та формування позитивної корпоративної культури. У контексті сталого розвитку воно виступає центральним елементом соціального виміру та визначає конкурентоспроможність підприємств гостинності.

Соціально відповідальне управління персоналом базується на концепціях:

- гідної праці (ILO);
- корпоративної соціальної відповідальності (CSR);
- ESG-підходів, де блок *S (Social)* охоплює права людини, рівність, інклюзію та безпечні умови праці;

- ISO 26000, що визначає етичну поведінку та відповідальність організацій щодо суспільства.

Це означає, що підприємство не лише оптимізує робочі процеси, а й забезпечує справедливі умови праці, етичну взаємодію, можливості розвитку та психологічне благополуччя персоналу.

У сфері гостинності умови праці часто характеризуються високим навантаженням, нерегулярними графіками, фізичною та емоційною напругою. Тому соціально відповідальний роботодавець забезпечує безпечне робоче середовище (відповідно до стандартів ILO: контроль ризиків, гігієна, ергономіка робочих місць, антистресові заходи); справедливу оплату та прозорі системи преміювання (система винагород має ґрунтуватися на чітких критеріях та не допускати дискримінації); гнучкі графіки роботи (особливо у ресторанах і готелях, де поширені зміни, нічні зміни та сезонність); захист трудових прав та інклюзію для всіх працівників (забезпечення рівного доступу, недопущення дискримінації за віком, статтю, етнічністю, інвалідністю).

Корпоративна культура у сфері гостинності часто базується на принципах взаємоповаги, сервісної орієнтації та командної роботи.

Елементи соціально відповідальної культури:

- антидискримінаційна політика;
- кодекс корпоративної етики;
- політика «нульової толерантності» до домагань і булінгу;
- відкриті канали зворотного зв'язку;
- внутрішні тренінги з етики та комунікацій.

Розвиток персоналу є ключовим чинником успіху у сфері гостинності.

Соціально відповідальні підприємства інвестують у програми підвищення кваліфікації; системи наставництва; внутрішні школи сервісу; онбординг для нових працівників; цифрові освітні платформи.

Багато працівників HoReCa працюють в умовах стресу, що пов'язано з високою інтенсивністю роботи; спілкуванням із гостями; конфліктними ситуаціями; необхідністю тримати емоційний баланс.

Саме тому соціально відповідальні підприємства мають впроваджувати програми: психологічної підтримки; тренінги зі стресостійкості; програми ментального здоров'я; регулярні зустрічі з HR та менеджерами з добробуту персоналу.

Управління різноманітністю є важливою складовою соціальної відповідальності. У готелях і ресторанах працюють люди різних культур, націй, вікових груп.

Підприємства готельно-ресторанної сфери мають забезпечувати:

- рівність у прийомі на роботу;
- однакові можливості для кар'єрного зростання;
- гендерну рівність;
- підтримку працівників з інвалідністю;
- адаптацію для іноземних працівників (мовні курси, інформаційні матеріали).

Інклюзивність і рівність відіграють ключову роль у соціальному аспекті сталого розвитку. У галузі гостинності ці принципи є особливо важливими, оскільки саме люди — як працівники, так і гості — становлять основу цінності створюваного продукту. Готелі й ресторани є середовищем мультикультурної взаємодії, різних національностей, вікових груп, соціальних статусів та потреб.

Тому забезпечення рівних можливостей і недискримінаційної політики стає не лише етичним імперативом, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності підприємств HoReCa.

Інклюзивність охоплює кілька важливих аспектів:

– фізична доступність — адаптація інфраструктури (готелів, ресторанів, туристичних об'єктів тощо) для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення. Включає облаштування безбар'єрних входів, спеціально обладнаних кімнат і санітарних приміщень, а також інших зручностей, які сприяють легшому доступу;
– інклюзивний сервіс — забезпечення послуг з урахуванням різноманітних потреб клієнтів, серед яких люди з обмеженими можливостями, представники різних культур, вікових та соціальних груп. До нього відноситься доступність меню для осіб із дієтичними потребами, багатомовне обслуговування та підготовка персоналу до розв'язання специфічних запитів;
– соціальна інклюзивність — створення рівних можливостей для всіх людей і формування комфортного та доброзичливого середовища без винятків. Це передбачає врахування соціальних, культурних і психологічних аспектів обслуговування;
– інклюзивна культура передбачає наявність освітніх програм для персоналу, які включають тренінги з інклюзивного обслуговування, підвищення рівня обізнаності щодо різноманітності клієнтів та важливості дотримання стандартів доступності й чуйності [36].

Одним із основних аспектів інклюзивності є адаптація фізичного простору, що включає:

• безбар'єрне середовище — означає, що об'єкти індустрії гостинності мають бути доступними для осіб з обмеженими фізичними можливостями, наприклад, через встановлення пандусів, ліфтів, безпечних і широких дверей, а також кімнат, обладнаних для осіб з інвалідністю;
• технічне обладнання — готелі, ресторани та інші заклади повинні мати спеціальне обладнання для людей з інвалідністю, таке як підйомники для візків, санітарні кімнати, обладнані для осіб з обмеженими можливостями, тощо;
• універсальний дизайн — це концепція створення продуктів та послуг, які можуть бути використані якомога більшою кількістю людей без необхідності в спеціалізованих адаптаціях. Наприклад, інтер'єри готелів повинні бути простими, зручними, з чіткими маркуваннями для осіб з вадами зору або слуху [37].

1.6. Бар'єри та проблеми впровадження сталого підходу в Україні

Незважаючи на значні успіхи в деяких ресторанах і готелях, в Україні все ще існують бар'єри для широкомасштабного впровадження сталих практик:

1. Відсутність чіткої нормативно-правової бази: в Україні немає єдиних стандартів чи вимог щодо екологічної відповідальності для готельного та ресторанного бізнесу. Це ускладнює процес сертифікації та створення чітких вимог для підприємств, що прагнуть втілювати сталий розвиток. Недостатня податкова чи стимулювальна політика для власників, які інвестують у енергоефективність та управління відходами.

2. Висока вартість екологічних технологій: впровадження екоініціатив, таких як енергоефективні технології, переробка відходів або використання органічних продуктів, може бути дорогим для підприємців. Для малих та середніх бізнесів це може стати суттєвою перепоною для переходу на сталий шлях розвитку.

3. Низька екологічна свідомість серед споживачів: багато українських споживачів не готові платити більше за еко-товари та послуги, не розуміючи важливості сталого розвитку. Це ускладнює бізнесу зростання попиту на екологічно чисті продукти і послуги.

4. Проблеми з ланцюгами постачання: в Україні відсутність органічного виробництва і недостатньо розвинена інфраструктура для переробки відходів обмежують можливості для сталого управління постачанням і відходами на рівні підприємств.

5. Ризики пов'язані з воєнними діями ускладнюють довгострокове планування (страхування, інвестиційні горизонти). Пошкоджена енергетика, нестабільне електропостачання — робить складнішими інвестиції в електрообладнання, охолодження, водопостачання, резервні джерела. Взагалі постає велика потреба в реконструкції та обмежені державні ресурси — конкуренція за фінансування між секторами та пріоритетність відбудови інфраструктури.

Попри бар'єри, існують позитивні перспективи розвитку екоорієнтованих бізнес-моделей в Україні:

1. Зростання екологічної свідомості серед споживачів: навіть в умовах кризи зростає сегмент клієнтів, які обирають локальні продукти й послуги; позитивно сприймають екологічну відповідальність бізнесу; готові платити більше за прозорість і сталість. Для готелів і ресторанів це означає нові маркетингові можливості та підвищення лояльності гостей. Все більше людей усвідомлюють важливість екологічно чистих продуктів і послуг, що створює новий попит на сталий розвиток у готельно-ресторанній сфері.

2. Підтримка з боку міжнародних організацій: міжнародні організації, зокрема Європейський Союз, надають фінансову підтримку та технологічну допомогу для українських підприємств, що прагнуть впроваджувати екологічні практики. Це створює можливості для ма-

лого та середнього бізнесу. Україна рухається у напрямі гармонізації з екологічними стандартами ЄС, що стимулює:

- впровадження принципів ESG та циркулярної економіки;
- модернізацію енергоефективних технологій;
- попит на екологічну сертифікацію бізнесу (Green Key, EU Ecolabel).

Це створює довгострокову конкурентну перевагу для компаній, які першими адаптуються до нових вимог.

3. Розвиток інноваційних технологій відіграє ключову роль у впровадженні принципів сталого розвитку в ресторанному та готельному бізнесі. Сучасні енергоефективні технології, зокрема системи розумного управління енергоспоживанням, автоматизоване освітлення, використання енергоощадного обладнання та відновлюваних джерел енергії, стають дедалі доступнішими для підприємств сфери гостинності. Їх впровадження дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й суттєво скоротити операційні витрати.

Не менш важливим напрямом є розвиток інноваційних стратегій управління відходами, які передбачають сортування, повторне використання та переробку ресурсів, а також мінімізацію харчових відходів. У готельно-ресторанному бізнесі все більшого поширення набувають цифрові системи обліку запасів, компостування органічних відходів та співпраця з локальними переробними підприємствами. Такі підходи сприяють раціональному використанню ресурсів і формуванню екологічно відповідальної корпоративної культури.

Загалом, поєднання інноваційних енергоефективних технологій та сучасних підходів до управління відходами створює передумови для розвитку сталих бізнес-моделей у сфері гостинності, підвищує конкурентоспроможність підприємств та зміцнює їхній позитивний імідж серед споживачів і партнерів.

4. Екологічний туризм: в Україні є значний потенціал для розвитку екологічного туризму, який включає в себе органічне харчування, використання природних ресурсів та екологічні принципи в управлінні готелями та ресторанами. Це стає важливою частиною туристичної інфраструктури країни.

Внутрішній туризм в Україні дедалі більше орієнтується на:

- еко-садиби;
- зелений, агро- та slow-туризм;
- автентичний локальний досвід.

Екоорієнтовані бізнес-моделі природно відповідають цим трендам і можуть стати драйвером відновлення регіональної економіки.

У перспективі, з урахуванням змін у споживацьких звичках і підтримки з боку державних і міжнародних організацій, екоорієнтовані бізнес-моделі мають потенціал для швидкого розвитку в Україні.

Впровадження принципів сталого розвитку в індустрії гостинності України є складним, багатовимірним процесом, який відбувається в умовах значних економічних, інституційних та безпекових

викликів. Серед ключових бар'єрів визначено обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатній рівень розвитку екологічної та циркулярної інфраструктури, фрагментарність нормативно-правового регулювання, дефіцит фахових знань і компетенцій, а також загальну нестабільність зовнішнього середовища.

Водночас доведено, що попри наявні перешкоди, в Україні існують суттєві передумови для розвитку екоорієнтованих і соціально відповідальних бізнес-моделей у сфері гостинності. Євроінтеграційний курс держави, орієнтація на принципи «зеленого» післявоєнного відновлення, зростання ролі ESG-підходів, а також активна підтримка з боку міжнародних фінансових інституцій і донорських організацій створюють сприятливе середовище для трансформації галузі.

Обґрунтовано, що впровадження сталих практик у готельно-ресторанному бізнесі має не лише екологічний, а й виразний економічний та соціальний ефект. Раціональне використання ресурсів, енергоефективність, інклюзивність, розвиток людського капіталу та взаємодія з місцевими громадами сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їхньої репутації та формуванню довгострокової стійкості.

Таким чином, сталий розвиток у сфері гостинності слід сприймати не як додатковий тягар для бізнесу, а як стратегічний інструмент адаптації до сучасних викликів і можливість інтеграції України у глобальний туристичний та сервісний простір. Для подальшого розвитку цієї галузі необхідний системний підхід, об'єднання зусиль держави, бізнесу та громади, а також активне впровадження інноваційних та екоорієнтованих управлінських практик.

Список використаних джерел

1. Запобігання утворенню відходів у закладах гостинності. *https://zerowaste.org.ua/*. URL: https://city.zerowaste.org.ua/wiki/zapobihannya_utvorennyu_vidkhodiv_u_zakladakh_hostynnosti (дата звернення: 06.12.2025).
2. Терещук Н.В. Вплив екологічної сертифікації на рейтинг готелів з боку клієнтів. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. Випуск 65. 2022. С. 133-137.
3. Holiday Inn Kyiv отримав сертифікацію Green Key!. *https://eba.com.ua*. URL: https://eba.com.ua/holiday-inn-kyiv-otrymav-sertyfikatsiyu-green-key/. (дата звернення: 06.12.2025).
4. Інвестиції в зелені технології. *Вісті.інформація.реклама*. 15.07.2024. URL: https://i-visti.com/news/14928-nvesticyi-v-zelen-tehnologyi.html (дата звернення: 08.12.2025).
5. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 08.08.2025 № 1264-XII: станом на 7 груд. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text (дата звернення: 11.12.2025).
6. Про затвердження Методики розрахунку розмірів відшкодування збитків, які заподіяні державі в результаті наднормативних викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря: Наказ від 11.05.2019 № N 639 Офіційний портал Верховної Ради України: станом на 7 груд. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0048-09#Text (дата звернення: 11.12.2025).

7. Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції: Закон України від 02.12.2010 № 2735-VI: станом на 21 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2735-17#Text (дата звернення: 11.12.2025).
8. Про управління відходами: Закон України від 09.07.2023 № № 2320-IX: станом на 31 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text (дата звернення: 11.12.2025).
9. Державна екологічна інспекція. Закони України. URL: https://stolreg.dei.gov.ua/post/65 (дата звернення: 06.12.2025).
10. Олег Іванов. Майже впоралися: як Україна виконує екологічні зобов'язання з Угоди про асоціацію. *Вокс Україна*. 01.05.2025. URL: https://voxukraine.org/majzhe-vporalysya-yak-ukrayina-vykonuye-ekologichni-zobovyazannya-z-ugody-pro-asotsiatsiyu (дата звернення: 10.12.2025).
11. Програма зеленого відновлення промисловості Україна 2024-2028 URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Green%20industrial%20recovery%20programme%20for%20Ukraine%202024-2028_external_online%20%281%29.pdf (дата звернення: 11.12.2025).
12. Чи знаєте ви всі 17 ЦСР. Департамент економічних і соціальних питань Сталий розвиток. URL: https://sdgs.un.org/goals(дата звернення: 11.12.2025).
13. Ігор Бережанський. 11 готелів Буковелю пройшли міжнародний екологічний аудит Green Key. *ТСН Україна*. 06.05.2025. URL: https://tsn.ua/ukrayina/11-hoteliv-bukoveliu-proyshly-miznarodnyy-ekolohichnyy-audyt-green-key-2823002.html (дата звернення: 10.12.2025).
14. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/250431673(-дата звернення: 10.12.2025).
15. Seo, H., & Song, T. H. (2021). The differential motivation and context effects of cause-related marketing in the hotel industry: The moderating role of consumption value. *International Journal of Hospitality Management, 95*, 1–13. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102721
16. Тренд: Без відходів. Unileverfoodsolutions. URL: https://www.unileverfoodsolutions.com.ua/natkhnennja-dlja-shefa/poradi-ta-pidkazki/trend-bez-vidkhodiv.html (дата звернення: 15.12.2025).
17. Готелі працюють над усуненням харчових відходів. Інформаційний простір сталого розвитку. URL: https://responsiblefuture.com.ua/accor-hilton-i-hyatt-pratsyuyut-nad-usunennyam-harchovih-vidhodiv/(дата звернення: 15.12.2025).
18. URL: https://vogue.ua/ru/article/culture/restorany/shef-povar-mirali-dilbazi-o-novom-restorane-goodwine-i-trende-na-lokalnuyu-kuhnyu-43006.html
19. Жила І. А. Впровадження енергозберігаючих технологій в Україні. Новітні технології у науковій діяльності і навчальному процесі: зб. тез Всеукр. наук. -практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених 18-19 берез.2021 р. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка». 2021. С. 73-74
20. Головко О. М., Чорій М. В. Екологічна безпека в закладах ресторанного господарства. Економіка і суспільство. Випуск № 6. 2016. С. 249-255
21. Чому LED-лампи найбільш ефективні. Українська Енергетика. URL: https://ua-energy.org/uk/posts/chomu-led-lampy-naibilsh-efektyvni(дата звернення: 15.12.2025).
22. Методи очищення води. Aquaphor. URL: https://surl.li/tldypj(дата звернення: 15.12.2025).
23. Лозова О. А. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні. Вісн. Харк. Нац. техн. ун-ту сільського господарства ім. Петра Василенка: Економічні науки. Харків : ХНТУСГ, 2017. Вип. 185. С. 251–259.
24. Черленяк І. І., Курей О. А., Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка. 2020. Вип. 1(55). С. 10-18

25. Як екологічна упаковка впливає на бізнес: кейси відомих компаній. Smartecopack. URL: https://smartecopack.com/news/kak-ekologichnaya-upakovka-vliyaet-na-biznes-kejsy-izvestnyh-kompanij (дата звернення: 13.12.2025).
26. Використання розумних мереж (Smart Grid) для оптимізації сонячної енергії. Своя енергія. URL:https://svoya-energy.com.ua/vykorystannya-rozumnyh-merezh-smart-grid/(дата звернення: 13.12.2025).
27. Що київські заклади роблять із залишками їжі. Віледж. URL: https://www.village.com.ua/village/food/wrong-beliefs/281915-food-waste-kyiv-borysov-under-wonder-hlebniy-milly-filly (дата звернення: 14.12.2025).
28. URL: https://drive.google.com/file/d/1UofXhkXNVxANTtb7IUOQXTRicp4fWzoq/view (дата звернення: 14.12.2025).
29. Wagamama Launches Sustainable Packaging and Bowl Bank To Tackle Plastic Pollution. URL: https://theethicalist.com/wagamama-launches-sustainable-packaging/
30. Людмила Циганок. ESG в гостинності: як використовувати VSME для розвитку кафе, готелів, пекарень. Центр підготовки фахівців зелених професій та допомоги бізнесу в напрацюванні стійких практик. URL: https://ukraine-oss.com/shho-take-esg-v-gostynnosti-yak-vykorystovuvaty-vsme-dlya-rozvytku-kafe-goteliv-pekaren/ (дата звернення: 5.12.2025).
31. Будякова О., Конченко Д. Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. № 60. С. 4—11. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1 (дата звернення: 15.12.2025).
32. Agarwal, S., Kasliwal, N. (2017). Going green: a study onconsumer perception and willingness to pay towards green attributes of hotels. International Journal of Emerging Research in Management &Technology, 6 (10), 16-28
33. AccorHotels Celebrates Planet 21 Day with Rollout of New Global & Regional Commitment. URL: https://press.accor.com/americas/accorhotels- celebrates-planet-21-day-with-rollout-of-new-global-regional-commitment/?lang=en (дата звернення: 15.12.2025).
34. Community support. URL: https://swissotel-sustainability.com/Home2/CommunityandPartnersStart/Community-Support. (дата звернення: 15.12.2025).
35. Звіт з КСВ компанії Хілтон за 2020 рік. URL: https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2021/04/Hilton-2020-ESG-Report.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
36. Кудінова І. Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*. 2025. (1), 21–28. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3)
37. Барна Н. В., Коротєєва А. В. Інклюзивно-реабілітаційний туризм: Посібник. К., 2020. 125 с.

3.3. ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ ГЕОЛОГІЧНИХ ПАМ'ЯТОК ЯК СКЛАДОВА РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

■ **Єлизавета Бодряго**
Аспірантка спеціальності
281 « Публічне управління та адміністрування»
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
(м. Дніпро. Україна)

■ **Ірина Чикаренко**
Доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
(м. Дніпро. Україна)

Збереження та популяризація геологічних пам'яток у сучасних умовах розглядається як один із перспективних інструментів ревіталізації територій, що поєднує охорону природної спадщини з вирішенням соціально-економічних проблем територіальних громад. Кар'єри, природні відслонення, печери, геоморфологічні та палеонтологічні об'єкти, будучи носіями унікальної наукової інформації про геологічну історію територій, дедалі частіше інтегруються у практики просторового розвитку, підвищення туристичної привабливості та формування локальної ідентичності.

Дослідження проблем збереження та популяризації геологічних пам'яток у контексті ревіталізації територій та забезпечення соціально-економічної безпеки територіальних громад має міждисциплінарний характер і потребує поєднання методологічних підходів публічного управління, регіонального розвитку, географії, геоекології та економіки. Такий підхід зумовлений різноманітністю геологічної спадщини, яка одночасно виступає об'єктом природоохоронної політики, ресурсом територіального розвитку та елементом соціально-економічної інфраструктури громад.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дозволяє розглядати геологічні пам'ятки як складові цілісної системи публічного управління, взаємопов'язаної з процесами стратегічного та просторового планування, економічного розвитку, екологічної безпеки та участі громадськості. Застосування системного підходу забезпечує можливість аналізу не лише окремих управлінських рішень, а й їх взаємодії, наслідків і довгострокового впливу на розвиток територій і громад.

У межах дослідження використано інституційний підхід, який дозволяє проаналізувати роль та повноваження органів місцевого самоврядування, центральних і регіональних органів виконавчої влади, науко-

вих установ та інших суб'єктів у процесі збереження геологічної спадщини. Особлива увага приділяється механізмам міжінституційної взаємодії, координації та розмежування відповідальності, що є критично важливим для реалізації ефективних управлінських рішень і моделей.

Значне місце у роботі посідає аналіз публічних політик, який застосовується для вивчення нормативно-правових актів, стратегій розвитку територій, програм ревіталізації та міжнародних настанов у сфері охорони геологічної спадщини. Цей метод дозволяє оцінити рівень інтеграції геологічних пам'яток у систему публічного управління та виявити наявні прогалини між задекларованими цілями та практикою їх реалізації.

Для узагальнення міжнародного досвіду використано порівняльний аналіз, що дає змогу зіставити підходи до управління геологічною спадщиною в різних країнах і регіонах, зокрема у межах програм ЮНЕСКО — Глобальні геопарки та рекомендацій Міжнародного союзу охорони природи. Порівняльний аналіз сприяє виявленню універсальних управлінських принципів і адаптивних моделей, які можуть бути застосовані в умовах територіальних громад України.

Для аналізу вітчизняного досвіду збереження та популяризації геологічних пам'яток застосовується так званий кейс-метод, який у якості прикладу досліджує конкретну ситуацію, зокрема щодо геологічної пам'ятки природи «Бахмутська сіль». Застосування цього кейс-методу дозволяє простежити повний управлінський цикл — від ініціювання охоронного статусу певного об'єкту до реалізації дозвільних процедур і визначення режимів використання території, де він знаходиться.

Доповненням до зазначених методів є елементи контент-аналізу наукових публікацій, аналітичних звітів і стратегічних документів, що забезпечує узагальнення сучасних підходів до збереження геологічної спадщини та обґрунтування її ролі у ревіталізації територій. Сукупне застосування наведених методів створює науково обґрунтовану основу для формування управлінських висновків і практичних рекомендацій.

У процесі формування ефективних моделей збереження та використання геологічної спадщини принципового значення набуває типологізація геологічних пам'яток з позицій управління. На відміну від традиційних геологічних або геоморфологічних класифікацій, управлінська типологія орієнтована не стільки на наукові характеристики об'єктів, скільки на особливості їх інтеграції у систему публічного управління, рівень вразливості до антропогенного впливу та потенціал використання у соціально-економічному розвитку територій.

У наукових дослідженнях з геоконсервації наголошується, що відсутність такої управлінсько-орієнтованої типології (табл. 1) ускладнює процес прийняття рішень щодо режимів охорони, допустимих форм використання та пріоритетності фінансування геологічних об'єктів. Універсальний охоронний підхід не враховує різного ступеня вразливості пам'яток і може призводити як до надмірних обмежень розвитку територій, так і до деградації геологічної спадщини.

З позицій публічного управління доцільно виокремлювати геологічні пам'ятки за такими ключовими критеріями:

– ступінь природної та техногенної вразливості;
– масштаб і просторове поширення об'єкта;
– інтенсивність антропогенного навантаження;
– потенціал використання та популяризації у туристичних, освітніх та рекреаційних цілях;
– складність управлінської та інституційної координації.

З урахуванням зазначених критеріїв геологічні пам'ятки можуть бути згруповані у декілька управлінських типів, кожен з яких потребує диференційованих підходів до охорони та використання.

Таблиця 1

Управлінсько-орієнтована типологія

Тип геологічної пам'ятки	**Характерні особливості**	**Основні управлінські ризики**	**Рекомендовані режими управління**
Локальні високовразливі об'єкти (печери, палеонтологічні місцезнаходження)	Обмежена площа, унікальні структури, висока чутливість до впливу	Фізична деградація, втрата наукової цінності	Строгий охоронний режим, обмежений доступ, науковий моніторинг
Лінійні та площинні відслонення	Відкриті геологічні розрізи, середня вразливість	Руйнування внаслідок несанкціонованої діяльності	Регламентований доступ, освітнє використання
Покинуті кар'єри	Значні площі, висока експозиційна наочність	Техногенні ризики, конфлікт із землекористуванням	Адаптивні моделі управління, зонування
Геоморфологічні ландшафти	Просторово розосереджені об'єкти	Просторові конфлікти з забудовою	Інтеграція у просторове планування
Комплексні геооб'єкти	Поєднання кількох типів цінностей	Інституційна складність управління	Міжсекторальне управління

Запропонована типологія створює підґрунтя для диференціації управлінських рішень і дозволяє адаптувати режими збереження до конкретних характеристик геологічних пам'яток.

Інтеграція геологічних пам'яток у систему просторового планування територій є однією з ключових передумов їх ефективного збереження та використання у процесах ревіталізації. У сучасних підходах до територіального розвитку просторове планування розглядається як інструмент узгодження екологічних, соціальних та економічних інтересів, що безпосередньо стосується управління геологічною спадщиною, зокрема, з метою її популяризації.

Разом із тим, під час просторового планування доволі часто виникають специфічні види ризиків, наприклад, у випадках, коли на-

явність та стан геологічних пам'яток не враховується у програмно-цільових документах, зокрема просторового та / або стратегічного характеру. У таких умовах охоронні режими вступають у конфлікт із містобудівними, інфраструктурними або інвестиційними проєктами, що створює загрозу деградації геооб'єктів або їх фактичної втрати. Цей аспект особливо підкреслюється у роботах, присвячених інтеграції геоспадщини у регіональне планування.

Ревіталізація територій, зокрема постіндустріальних, постгірничих та периферійних регіонів, передбачає пошук ресурсів розвитку, які не пов'язані з інтенсивним використанням природних або людських ресурсів. У цьому контексті геологічні пам'ятки розглядаються як складова системи соціально-економічної безпеки територіальних громад, оскільки їх збереження та раціональне використання сприяють стабілізації локальної економіки, підвищенню рівня зайнятості, розвитку людського капіталу та зменшенню залежності територій від монофункціональних галузей.

Дослідження постгірничих ландшафтів демонструють, що покинуті кар'єри, техногенно трансформовані відслонення та інші геологічні об'єкти можуть бути інтегровані у нові функціональні сценарії розвитку територій — освітні, туристичні, рекреаційні та культурні.

Ключову роль у забезпеченні довгострокової життєздатності геологічних пам'яток саме як елементів територіального розвитку відіграє економічний вимір процесів їх збереження — у сучасних умовах охоронна політика, не підкріплена економічними механізмами, виявляється малоефективною, а також залежною від зовнішнього фінансування.

Одним із базових економічних механізмів є розвиток геотуризму, який дозволяє трансформувати геологічні пам'ятки у джерело стабільних доходів для місцевих бюджетів та малого бізнесу. Геотуристичні маршрути, музеї просто неба, інформаційні центри сприяють створенню робочих місць і підвищенню інвестиційної привабливості територій.

У таких випадках геологічна спадщина виконує роль структуроутворюючого елементу, навколо якого формуються нові економічні та соціальні зв'язки. Таким чином, просторове планування є не допоміжним, а системоутворюючим інструментом управління геологічною спадщиною, що забезпечує баланс між охороною та розвитком територій.

У міжнародній науковій та управлінській практиці сформувалося розуміння того, що геологічні пам'ятки є не лише об'єктами охорони, а й ресурсами розвитку, здатними забезпечувати довготривалі соціально-економічні ефекти. Зокрема, у документах ЮНЕСКО та Міжнародному союзі охорони природи підкреслюється, що раціональне використання геологічної спадщини сприяє диверсифікації економіки, створенню робочих місць, розвитку освіти та підвищенню стійкості громад до зовнішніх економічних і соціальних викликів [7].

Особливої актуальності проблема збереження та популяризації геологічних пам'яток набуває для територій, що зазнали деіндустрі-

алізації, скорочення видобувних галузей або втрати традиційних функцій землекористування. У таких умовах покинуті кар'єри, техногенно трансформовані ландшафти та природні геологічні об'єкти можуть бути переосмислені як ключові елементи ревіталізації, що дозволяють інтегрувати процеси відновлення територій із формуванням нових моделей місцевого розвитку.

Що стосується процесів популяризації геологічних пам'яток, слід зазначити, що їм також притаманна низка специфічних ризиків, пов'язаних із деградацією об'єктів, неконтрольованим туристичним навантаженням, конфліктами між охороною геологічної спадщини та господарською діяльністю. Зазначене зумовлює необхідність пошуку та наукового обґрунтування підходів та механізмів управління геологічними пам'ятками, які інкорпорують в собі заходи щодо збереження, інтерпретації, регламентованого використання та активного залучення місцевих громад.

Наукова та соціально-економічна роль геологічної спадщини посідає важливе місце у системі ревіталізації територій. Згідно з результатами досліджень багатьох вчених (зокрема [8]), включення геологічних пам'яток у культурний ландшафт сприяє формуванню цілісного образу території та підвищує її привабливість для відвідувачів і потенційних інвесторів.

Показовим прикладом є кар'єри, які, на відміну від природних відслонень, характеризуються високою експозиційною наочністю, значною площею відкритих геологічних розрізів та можливістю детального дослідження стратиграфічних, літологічних, тектонічних і палеонтологічних особливостей геологічної будови територій. У фундаментальних працях, присвячених проблематиці геологічної спадщини, наголошується, що саме кар'єри часто забезпечують доступ до геологічних об'єктів і структур, які в природних умовах є прихованими або представленими фрагментарно.

Починаючи з 2010-х років, у міжнародних настановах з охорони природи кар'єри дедалі частіше розглядаються як потенційні об'єкти геоконсервації, а не лише як деградовані ландшафти. У керівних принципах Міжнародного союзу охорони природи з геоконсервації наголошується, що покинуті кар'єри можуть бути інтегровані до мережі охоронюваних та керованих територій за умови наукового обґрунтування їх цінності та впровадження адаптивних моделей управління [8].

Подальший розвиток геологічних пам'яток у контексті ревіталізації територій зумовлює необхідність поступового переходу від загальнотеоретичного осмислення їх ролі до формування та впровадження практично орієнтованих управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває створення цілісного комплексу інституційних, організаційних і економічних передумов, за яких збереження геологічної спадщини розглядається не як обмежувальний фактор розвитку, а як ресурс, здатний забезпечувати досягнення соціально-економічних цілей територіальних громад.

Зазначений підхід передбачає узгодження інтересів охорони геологічних об'єктів із завданнями просторового розвитку, місцевого економічного зростання та підвищення якості життя населення. Реалізація такого балансу можлива лише за умов функціонування ефективних механізмів управління, що враховують специфіку геологічних пам'яток, рівень їх наукової цінності, ступінь вразливості та потенціал використання в освітніх, туристичних і рекреаційних цілях.

У міжнародній практиці збереження геологічних пам'яток сформувався підхід, заснований на застосуванні взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних механізмів, які охоплюють нормативно-правове регулювання, стратегічне та просторове планування, економічні інструменти стимулювання, а також залучення місцевих громад до процесів прийняття управлінських рішень. При цьому зазначені механізми не розглядаються як автономні елементи, а функціонують у межах єдиної інтегрованої управлінської моделі, орієнтованої на забезпечення довгострокової соціально-економічної стабільності територій.

Такий комплексний підхід дозволяє перейти від фрагментарних заходів охоронного характеру до системного управління геологічною спадщиною, що поєднує збереження унікальних природних об'єктів із їх раціональним і контрольованим використанням в інтересах розвитку територій та громад. У результаті, заходи щодо збереження та популяризації геологічних пам'яток набувають статусу стратегічних та операційних цілей і завдань, спрямованих на ревіталізацію територій та зміцнення соціально-економічної спроможності територіальних громад, і у випадку їх особливої (або критичної) важливості для громад, вони пріоретизуються.

У таблиці 2 узагальнено ключові стратегічні напрями збереження та популяризації геологічних пам'яток у системі територіального розвитку, спрямовані на поєднання охоронних, управлінських і соціально-економічних функцій (у даному контексті ми застосовуємо поняття «система територіального розвитку», що, на наш погляд, є цілком доречним та виправданим, тому як використання цього терміну зміщує акцент із самого процесу розвитку на механізми, які його забезпечують).

Така стратегічна модель узагальнює міжнародні підходи до збереження та популяризації геологічних пам'яток і відображає їх інтеграцію у систему територіального розвитку як чинника ревіталізації та забезпечення соціально-економічної безпеки територіальних громад. На відміну від декларативних підходів, практичне впровадження геоконсерваційних рішень базується на ухваленні конкретних управлінських рішень та отриманні відповідних дозвільних документів.

Аналіз вітчизняного досвіду формування та впровадження ініціатив зі збереження геологічних пам'яток (зокрема, кейс про створення геологічної пам'ятки природи «Бахмутська сіль», про який ми зазначали вище), висвітлено у фахових публікаціях з проблематики моніторингу та охорони біорізноманіття в Україні [15]. Результати цього аналізу засвідчують визначальну роль органів місцевого самоврядування у започаткуванні релевантних управлінських процесів.

Таблиця 2

Стратегічні напрями збереження та популяризації геологічних пам'яток у системі територіального розвитку

Стратегічний напрям	Зміст та ключові заходи	Суб'єкти реалізації	Очікувані соціально-економічні результати
Інституційне забезпечення збереження	Визначення статусу геологічних пам'яток у системі публічного управління; включення об'єктів до переліків природної спадщини; закріплення відповідальності за їх управління	Органи місцевого самоврядування, регіональні органи влади, наукові установи	Підвищення керованості процесів збереження; зниження ризиків деградації об'єктів
Інтеграція геологічної спадщини у документи стратегічного та просторового планування	Урахування геологічних пам'яток у стратегіях розвитку територіальних громад, програмах ревіталізації	Органи місцевого самоврядування, проєктні організації	Узгодження охоронних і розвиткових функцій територій; збалансоване землекористування
Формування адаптивних моделей управління	Регламентування режимів використання; моніторинг стану геологічних об'єктів; диференціація доступу залежно від вразливості пам'яток	Органи управління, наукові установи, екологічні служби	Забезпечення довгострокового збереження об'єктів; мінімізація негативного антропогенного впливу
Популяризація та інтерпретація геологічної спадщини	Створення геоосвітніх маршрутів, музеїв просто неба, інформаційних центрів; розвиток геотуризму	Органи місцевого самоврядування, заклади освіти, туристичні організації	Зростання туристичної привабливості територій; підвищення рівня обізнаності населення
Економічне стимулювання використання геологічних пам'яток	Підтримка малого бізнесу; розвиток туристичних і освітніх послуг; залучення грантового та інвестиційного фінансування	Місцева влада, бізнес, донорські організації	Диверсифікація локальної економіки; створення нових робочих місць
Залучення місцевих громад до управління	Участь громад у прийнятті рішень; партнерські ініціативи; розвиток громадських проєктів	Територіальні громади, громадські організації	Формування локальної ідентичності; підвищення соціальної згуртованості
Забезпечення соціально-економічної безпеки територій	Використання геологічних пам'яток як стабільного ресурсу розвитку; зменшення залежності від монофункціональних галузей	Органи місцевого самоврядування, регіональні органи влади	Підвищення стійкості громад до економічних криз; довгострокова стабільність розвитку

Саме на локальному рівні здійснюється первинна ідентифікація геологічних об'єктів, що мають наукову та природну цінність, формується ініціатива щодо надання їм охоронного статусу, а також приймаються рішення про доцільність інтеграції таких об'єктів у систему територіального розвитку.

У межах зазначеного кейсу органи місцевого самоврядування виконували функцію первинної управлінської ланки, що передбачала ухвалення рішень щодо погодження меж геологічної пам'ятки, визначення режимів використання території та формування базових обмежень господарської діяльності. На цьому етапі закладається базова управлінська позиція громади, яка відображає баланс між інтересами збереження геологічної спадщини та потребами соціально-економічного розвитку. Таким чином, локальний рівень управління виступає простором формування стратегічних орієнтирів щодо включення геологічної пам'ятки у програми ревіталізації та документи стратегічного планування розвитку територіальної громади.

Подальший розвиток ініціативи зумовлює необхідність взаємодії з центральними органами виконавчої влади, компетенція яких охоплює реалізацію державної політики у сфері користування надрами, охорони довкілля та природних ресурсів. У розглянутому кейсі це передбачало проходження комплексу дозвільних процедур, пов'язаних із отриманням спеціальних дозволів, погодженням умов доступу до підземних порожнин та встановленням регламентів, спрямованих на забезпечення техногенної безпеки й збереження геологічних структур. Така багаторівнева процедура відображає необхідність узгодження локальних (або місцевих) природоохоронних ініціатив із загальнодержавними нормами правового регулювання у сфері надрокористування.

Важливим складником управлінської моделі є функціональне розмежування охоронної та використаних складових у процесі управління геологічними пам'ятками. Надання об'єкту статусу геологічної пам'ятки природи не означає повної заборони будь-яких видів діяльності на відповідній території, однак передбачає запровадження спеціальних режимів використання, спрямованих на мінімізацію антропогенного впливу та запобігання втраті наукової й природної цінності об'єкта. У цьому контексті управлінські рішення мають ґрунтуватися на результатах наукових досліджень, експертних висновках та результатах оцінювання потенційних ризиків, пов'язаних із різними сценаріями використання території.

Окремого аналізу потребує проблема інституційної координації, оскільки управління геологічними пам'ятками здійснюється на перетині повноважень різних суб'єктів публічного управління та інших зацікавлених сторін. До таких суб'єктів належать органи місцевого самоврядування, центральні та регіональні органи виконавчої влади, природоохоронні служби, наукові установи, а також суб'єкти господарської діяльності. За відсутності чітко визначених механізмів ко-

ординації між зазначеними учасниками зростає ризик виникнення управлінських конфліктів, дублювання функцій або фрагментарності прийняття рішень, що негативно позначається на ефективності реалізації політики збереження геологічної спадщини.

Узагальнюючи, слід зазначити, що управлінські аспекти збереження геологічних пам'яток формують складну багаторівневу систему, яка поєднує рішення органів влади, дозвільні та погоджувальні процедури, а також механізми міжінституційної взаємодії (рис. 1). Саме наявність чітко структурованої управлінської рамки створює умови для інтеграції геологічних пам'яток у програми ревіталізації територій та дозволяє розглядати їх не лише як об'єкти охорони, а як інструменти підвищення соціально-економічної спроможності та стійкості територіальних громад у довгостроковій перспективі. При цьому, базова управлінська позиція у громадах має бути врівноваженою — інтереси органу публічного управління щодо збереження геологічної спадщини мають бути збалансовані зі стратегічними пріоритетами розвитку території та відповідати потребам соціально-економічного розвитку територіальних громад.



Рис. 1. Система публічного управління геологічною спадщиною.

На рис. 2 наведено алгоритм управління процесами збереження та використання геологічних пам'яток на місцевому рівні, який відображає поетапний характер управління процесами збереження та демонструє перехід від локальної управлінської ініціативи до формування соціально-економічного результату, що узгоджується із сучасними підходами до управління об'єктами природної спадщини використання геологічних пам'яток у системі територіального розвитку.

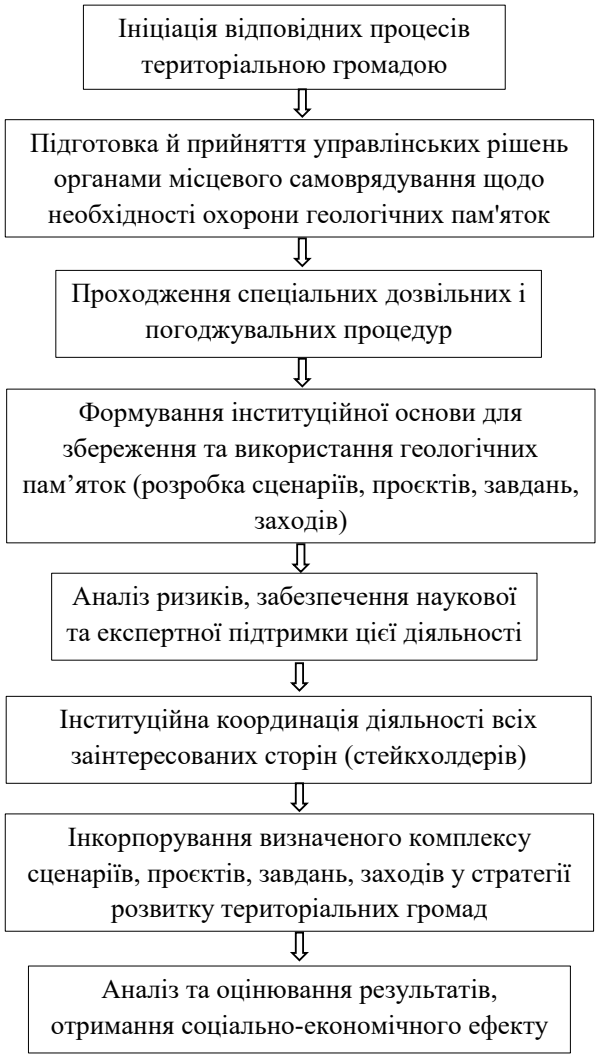


Рис. 2. Алгоритм управління процесами збереження та використання геологічних пам'яток на місцевому рівні.

Зазначений алгоритм охоплює цілісну сукупність управлінських дій, спрямованих на збереження та інтеграцію геологічних пам'яток у систему територіального розвитку. Вихідним етапом управлінського процесу є ініціація з боку територіальної громади, у межах якої здійснюється ідентифікація геологічного об'єкта, оцінка його наукової та природної цінності, а також формування пропозицій щодо надання відповідного охоронного статусу. На наступному етапі органи місцевого самоврядування приймають управлінські рішення, що визначають доцільність створення геологічної пам'ятки та окреслюють базові параметри її подальшого функціонального використання.

Подальший розвиток управлінського процесу передбачає проходження комплексу дозвільних і погоджувальних процедур за участю центральних та регіональних органів виконавчої влади, повноваження яких пов'язані з реалізацією державної політики у сфері охорони довкілля та користування надрами. На цьому етапі формуються правові умови доступу до геологічного об'єкта, встановлюються регламентуючі обмеження та вимоги, спрямовані на забезпечення безпеки, збереження структурної цілісності об'єкта та недопущення втрати його наукової цінності.

Визначення режимів використання та просторових обмежень території створює інституційну основу для поєднання охоронної функції з можливістю раціонального та контрольованого використання геологічної пам'ятки. Прийняття управлінських рішень та розробка сценаріїв, проєктів, завдань та конкретних заходів зі збереження та використання геологічних пам'яток має супроводжуватися науковою та експертною підтримкою, яке включає проведення профільних досліджень, експертне оцінювання та аналіз потенційних ризиків, пов'язаних із різними сценаріями використання об'єкта. Важливою складовою цього процесу є інституційна координація між суб'єктами управління, що забезпечує узгодженість дій органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади, наукових установ та інших зацікавлених сторін.

Завершальним етапом управлінського процесу є інкорпорування сформованого комплексу заходів щодо збереження та використання геологічних пам'яток у стратегії розвитку територіальних громад та програми ревіталізації територій (місцеві й регіональні цільові програми та плани відбудови й відновлення тощо), що дозволяє розглядати геологічні пам'ятки не лише як об'єкт охорони, а як ресурс соціально-економічного розвитку. Реалізація окресленого алгоритму управлінських дій сприяє формуванню сталого соціально-економічного ефекту та підвищенню інституційної й економічної спроможності територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Інтеграція геологічних пам'яток у стратегії розвитку територіальних громад має здійснюватися не декларативно, а через формалізовані елементи стратегічного управління (табл. 3): визначення пріоритетних стратегічних цілей, їх декомпозиція до рівня операційних завдань, розподіл відповідальностей та закріплення виконавців, планування ресурсів, а також розроблення системи показників (індикаторів), аналіз яких дозволяє відстежувати результати та вчасно виявляти відхилення фактично отриманих показників від планованих з метою запобігання потенційним ризикам. Такий підхід переводить геологічну спадщину із площини «об'єктів охорони» у площину керованих активів розвитку територій і громад, які можуть забезпечувати освітні, культурні, туристичні й економічні ефекти за умови контрольованого використання.

З позицій методології стратегічного планування геологічні пам'ятки доцільно «вшивати» у документ розвитку громади на трьох взаємопов'язаних рівнях.

Перший рівень — аналітико-синтетичний (або системоутворюючий), на якому здійснюється комплексний аналіз ситуації на території та синтез отриманих результатів, до яких, зокрема, відноситься визначення ролі та суспільного призначення наявної геологічної спадщини та її впливу на розвиток територій та громад (наприклад: геологічні об'єкти фіксуються як елемент ресурсного потенціалу території та забезпечують конкурентні переваги територіальної громади; геологічні об'єкти є джерелом проблем для розвитку територіальної громади (техногенні ризики кар'єрів, відсутність інфраструктури доступу, конфлікти землекористування) та негативно впливають на її імідж).

Другий рівень — цільовий (або стратегічний), на якому відбувається процес імплементації управлінських рішень (або завдань) щодо збереження та використання геологічної спадщини до стратегії розвитку територіальної громади в цілому, що виражається у прив'язці до конкретних (пріоритетних) стратегічних цілей розвитку територіальної громади (розвиток та диверсифікація економіки, туризму, освіти, формування бренду території, економічна та екологічна безпека тощо [5]).

Третій рівень — інструментальний (або тактичний), на якому відбувається декомпозиція стратегічних цілей до рівня операційних цілей та завдань, для реалізації яких формується портфель проєктів та конкретних заходів щодо збереження та використання геологічної спадщини, визначаються необхідні ресурси та джерела фінансування, що забезпечують реалізацію цілей, формується система індикаторів (KPI) для здійснення моніторингу та контролю.

У табл. 3 здійснено спробу систематизувати діяльність з інтеграції геологічних пам'яток у стратегії розвитку територіальних громад, для чого показано на прикладах, як відбувається декомпозиція стратегічних цілей до рівня конкретних проєктів, як визначаються KPI, хто відповідає за ту чи іншу діяльність, та які є потенційно можливі джерела фінансування.

Що стосується наукового та експертного супроводу діяльності зі збереження та використання геологічних пам'яток, то можна стверджувати, що ці процеси є надзвичайно важливими для забезпечення ефективної діяльності у цій сфері. Навіть базові проєкти (маршрути, стенди, оглядові майданчики) мають проходити експертну верифікацію, щоб інтерпретація об'єкта була коректною, а інфраструктура — безпечною й не руйнувала геологічні структури. У стратегічному документі це може бути оформлено як одна з вимог до проєктів та умов їх фінансування.

Таблиця 3

Інтеграція геологічних пам'яток у стратегію розвитку територіальних громад: цілі, KPI, проєкти та відповідальні

Стратегічна ціль	Операційні цілі та завдання	Типові проєкти (приклади)	KPI (приклади)	Відповідальні суб'єкти	Джерела фінансування
1. Диверсифікація локальної економіки через контрольоване використання геоспадщини	Створити продуктову лінійку геотуризму й геоосвіти; підтримати малий бізнес навколо об'єктів	геомаршрути; центр інтерпретації; офіційні екскурсійні програми; подієві формати	кількість створених робочих місць; кількість підприємців/послуг; дохід від туристичних сервісів (за наявності)	ОМС (економіка/туризм), бізнес, громадські організації	місцевий бюджет; гранти; партнерські внески
2. Підвищення туристичної привабливості та впізнаваності території	Сформувати туристичний каркас і навігацію; забезпечити базову інфраструктуру відвідування	інфраструктура доступу (під'їзди, стежки); інформаційні стенди; цифрові карти/QR; «паспорт об'єкта»	кількість відвідувачів; середня тривалість перебування; кількість промоматеріалів/маршрутів	ОМС (туризм/інфраструктура), комунальні підприємства	місцеві програми; субвенції; донорські кошти
3. Освітня та наукова функція геопам'яток (людський капітал)	Інституалізувати співпрацю зі школами/ЗВО; розробити освітні модулі	польові практики; навчальні кейси; шкільні STEM-маршрути; «геолабораторія під відкритим небом»	кількість навчальних заходів; кількість учасників; кількість партнерських угод	заклади освіти, ЗВО, музейні/наукові установи, ОМС	освітні програми; гранти; партнерства
4. Управління ризиками та безпека відвідування / експлуатації	Встановити регламенти доступу; мінімізувати техногенні та природні ризики	обстеження стану (печери/кар'єри/шахти); зонування; огорожі/маркування; маршрути безпечного доступу; протоколи	кількість інцидентів (0 як ціль); частка об'єктів з паспортом безпеки; наявність планів реагування	ОМС, ДСНС/служби безпеки (за потреби), профільні експерти	місцевий бюджет; цільові програми; проєктні кошти
5. Формування локальної ідентичності та соціальної згуртованості	Залучення громади до управління; розвиток волонтерських та партнерських практик	дорадча рада/робоча група; громадський моніторинг; локальні фестивалі; просвітницькі кампанії	кількість громадських ініціатив; участь мешканців; регулярність публічних обговорень	ОМС, громадські організації, активісти, культурні інституції	місцеві конкурси проєктів; гранти; партнерські програми

Реалізація управлінських моделей збереження геологічної спадщини у контексті місцевого розвитку пов'язана з низкою різноспрямованих ризиків, що мають нормативний, інституційний, соціально-економічний і просторовий характер. Їх наявність зумовлює необхідність розгляду геоконсервації не як суто природоохоронної діяльності, а як складного об'єкта публічного управління, чутливого до якості управлінських рішень та контексту їх реалізації.

У межах публічного управління ризики слід розглядати не лише як негативні фактори, а як об'єктивну характеристику складних управлінських систем, що функціонують у динамічному середовищі. Саме ігнорування або недооцінка ризиків зумовлює формалізацію охоронних заходів, фрагментарність управлінських рішень і втрату потенціалу геологічної спадщини як ресурсу розвитку територій та громад.

З огляду на це аналіз ризиків у сфері збереження геологічних пам'яток є необхідною передумовою формування адаптивних моделей управління, здатних забезпечити баланс між охороною об'єктів та їх раціональним використанням в інтересах територіальних громад.

Нормативно-правові обмеження пов'язані з тим, що у багатьох країнах, зокрема й у державах із розвиненою системою охорони навколишнього середовища, геологічна спадщина залишається недостатньо інтегрованою у правові механізми просторового планування. Як зазначається в документах Міжнародного союзу охорони природи (англ. IUCN), правовий захист геологічних об'єктів часто має декларативний характер і не супроводжується чіткими інструментами управління режимами використання територій.

Інституційно-управлінські ризики зумовлені фрагментацією повноважень між різними рівнями влади та секторами управління. Управління геологічними пам'ятками перебуває на перетині (рис. 3) компетенцій органів місцевого самоврядування, центральних і регіональних органів виконавчої влади, природоохоронних структур, наукових установ і, в окремих випадках, суб'єктів господарської діяльності.

Відсутність чітко визначених і інституціоналізованих механізмів координації між органами місцевого самоврядування, центральними та регіональними органами виконавчої влади, природоохоронними структурами, науковими установами та, в окремих випадках, суб'єктами господарської діяльності призводить до фрагментарності управлінських рішень у сфері збереження геологічної спадщини. Така ситуація зумовлює дублювання функцій між різними суб'єктами управління або, навпаки, «розмивання» відповідальності за окремі напрями діяльності, що ускладнює реалізацію послідовної та узгодженої політики з охорони та використання геологічних об'єктів.

За відсутності належної координації ініціативи зі збереження геологічних пам'яток часто набувають ситуативного характеру та залежать від індивідуальної зацікавленості окремих органів, установ або



Рис. 3. Ключові учасники (стейкхолдери) процесу управління геологічними пам'ятками.
Джерело: власна розробка автора.

посадових осіб. Це знижує інституційну сталість управлінських процесів, обмежує можливість довгострокового планування та негативно впливає на передбачуваність і результативність публічної політики у сфері геоконсервації.

У зв'язку з цим фрагментарність управлінських рішень слід розглядати не лише як наслідок відсутності координації, а як системну управлінську проблему, подолання якої потребує формування та впровадження спеціалізованих механізмів міжінституційної взаємодії та координації. Такі механізми мають бути спрямовані на узгодження повноважень, уникнення дублювання функцій і забезпечення чіткого розподілу відповідальності між суб'єктами публічного управління та іншими зацікавленими сторонами.

У цьому контексті координація має розглядатися не як допоміжний або ситуативний елемент управління, а як самостійний інституційний інструмент, що забезпечує сталість, узгодженість і передбачуваність політики збереження геологічної спадщини у системі територіального розвитку.

На відміну від існуючої в Україні практики охорони геологічної спадщини, що зосереджується переважно на збереженні окремих її елементів або об'єктів, нами запропоновано авторський підхід до формування системи міжінституційної координації у досліджуваній сфері, який ґрунтується на сучасних підходах і кращих міжнародних практиках геоконсервації, та інтегрує нормативно-правові, науково-експертні, інституційно-операційні й соціально-комунікаційні компоненти в єдину міжінституційну координаційну рамку. У якості методико-технологічного забезпечення реалізації цього підходу нами запропоновано компліментарно-функціональну модель міжінституційної координації (табл. 4).

Таблиця 4

Компліментарно-функціональна модель міжінституційної координації у сфері збереження геологічної спадщини

Компонент моделі	Зміст і функціональне призначення	Ключові суб'єкти	Управлінський результат
Концептуально-координаційне ядро	Забезпечує узгодженість управлінських рішень, синхронізацію дій суб'єктів управління, формування спільних підходів до збереження та використання геологічної спадщини	Органи місцевого самоврядування, регіональні та центральні органи виконавчої влади	Усунення фрагментарності управління, запобігання дублюванню повноважень
Нормативно-правовий компонент	Формує правові засади ініціювання, створення та управління геологічними пам'ятками; забезпечує інтеграцію охоронних режимів у систему просторового та стратегічного планування	Верховна Рада України, центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування	Легітимація управлінських рішень, правова визначеність режимів використання
Стратегічно-планувальний вимір	Інтеграція геологічної спадщини у стратегії розвитку територіальних громад, регіональні програми та документи просторового планування	Органи місцевого самоврядування, проєктні та планувальні організації	Узгодження охоронних і розвиткових цілей, включення геооб'єктів у політику ревіталізації
Науково-експертне забезпечення	Інвентаризація, наукова оцінка геологічних об'єктів, розроблення сценаріїв використання, прогнозування ризиків, моніторинг стану пам'яток	Наукові установи, заклади вищої освіти, експертні ради	Науково обґрунтовані та адаптивні управлінські рішення
Інституційно-операційний компонент	Реалізація узгоджених рішень через чіткий розподіл функцій між рівнями управління; забезпечення дозвільних і погоджувальних процедур	Органи місцевого самоврядування, центральні та регіональні органи виконавчої влади	Ефективна реалізація охоронних і використаних режимів
Соціально-комунікаційний вимір	Залучення територіальних громад, громадських організацій та бізнесу до процесів управління і популяризації геологічної спадщини	Територіальні громади, громадські організації, суб'єкти господарювання	Підвищення легітимності політики, формування локальної відповідальності
Соціально-економічний результат	Використання геологічних пам'яток як ресурсу ревіталізації, диверсифікації економіки та підвищення стійкості територій	Усі суб'єкти управління	Зміцнення соціально-економічної спроможності територіальних громад

Джерело: власна розробка автора.

В основу цієї моделі покладено гіпотезу, що функції, що виконуються ключовими суб'єкти управління геологічною спадщиною, не просто існують самі по собі, а доповнюють одна одну за принципом компліментарності, створюючи цілісність та забезпечуючи синергетичний ефект.

Зазначена модель спрямована на забезпечення сталості, узгодженості та передбачуваності управлінських рішень у системі територіального розвитку. Необхідність розроблення такої моделі зумовлена, як вже зазначалося вище, наявною фрагментарністю управління геологічними пам'ятками, розпорошеністю повноважень між різними суб'єктами публічної влади та відсутністю сталої інституційної рамки, здатної забезпечити довгострокову реалізацію політики геоконсервації незалежно від ситуативних управлінських пріоритетів.

Охарактеризуємо детальніше підхід до розроблення компліментарно-функціональної моделі міжінституційної координації. Концептуально модель базується на багаторівневому підході до управління геологічною спадщиною, який передбачає поєднання локального рівня ініціювання та реалізації управлінських рішень із регіональним і національним рівнями нормативного, стратегічного та методичного забезпечення. Центральне місце у моделі посідає координаційне ядро, функціонування якого спрямоване на синхронізацію управлінських дій, формування спільних підходів до визначення режимів використання геологічних пам'яток та запобігання дублюванню або розмиванню відповідальності між інституціями. Координаційне ядро моделі не обов'язково передбачає створення окремого постійного органу, а може функціонувати у формі міжвідомчої координаційної платформи, експертної ради або програмно-цільового механізму, закріпленого у документах стратегічного та просторового планування.

Нормативно-правовий компонент запропонованої компліментарно-функціональної моделі спирається на чинне законодавство України у сфері охорони довкілля, природно-заповідної справи, місцевого самоврядування та регіонального розвитку, а також на міжнародні настанови з управління геологічною спадщиною. Базовими актами є Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [1], Закон України «Про природно-заповідний фонд України» [2] та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3], які формують правову основу для ініціювання, створення та управління геологічними пам'ятками на локальному рівні. Доповненням до них виступають положення містобудівного [4], та надрокористувального законодавства[6], що забезпечують інтеграцію охоронних режимів у систему просторового планування та користування надрами.

Важливою складовою моделі є програмно-цільовий вимір, який передбачає інтеграцію геологічної спадщини у документи стратегічного і просторового планування територій. У межах цього виміру геологічні пам'ятки розглядаються як елементи територіального по-

тенціалу, здатні виконувати функції ревіталізації, диверсифікації локальної економіки та формування просторової ідентичності громад.

Детальніше зупинимося на науково-експертному забезпеченні як складовій запропонованої моделі міжінституційної координації. У системі публічного управління збереженням геологічної спадщини науково-експертний компонент виконує функцію ключового інструменту легітимації та обґрунтування управлінських рішень, забезпечуючи їх відповідність науковим знанням і реальним характеристикам геологічних об'єктів. Його роль не обмежується консультативною підтримкою, а передбачає системну та безперервну участь наукових установ і закладів вищої освіти у формуванні, реалізації та оцінюванні політики геоконсервації на локальному й регіональному рівнях.

На початковому етапі управлінського циклу науково-експертні структури забезпечують проведення інвентаризації геологічних об'єктів, що мають потенційну наукову, природну або освітню цінність. У межах цієї діяльності здійснюється ідентифікація геологічних пам'яток, їх просторове окреслення, первинна характеристика геологічної будови та фіксація сучасного стану збереженості. Саме результати інвентаризації формують інформаційну основу для ухвалення управлінських рішень щодо доцільності надання об'єктам охоронного статусу та визначення пріоритетів збереження.

Науково-експертне забезпечення також передбачає розроблення сценаріїв раціонального використання геологічних пам'яток, які узгоджуються з їх охоронним статусом. У цьому контексті експерти та наукові установи визначають можливі форми освітнього, туристичного, рекреаційного або наукового використання, а також встановлюють обмеження, спрямовані на запобігання деградації геологічних об'єктів. Такий підхід дозволяє поєднати завдання збереження геологічної спадщини з потребами розвитку територіальної громади без втрати наукової цінності пам'яток.

Окремою функцією науково-експертного компоненту є прогнозування ризиків, пов'язаних із різними сценаріями управління та використання геологічних пам'яток. Це включає аналіз можливих негативних наслідків антропогенного навантаження, змін землекористування, туристичної активності, а також впливу кліматичних і геоморфологічних процесів. Результати таких прогнозів використовуються органами публічної влади для коригування управлінських рішень і запровадження превентивних заходів.

У межах реалізації управлінських рішень наукові установи та заклади вищої освіти можуть залучатися до моніторингу стану геологічних пам'яток. Моніторингові дослідження забезпечують регулярне оновлення інформації про динаміку змін об'єктів, ефективність охоронних режимів і відповідність практик використання встановленим вимогам. Наявність системного моніторингу створює передумови для адаптивного управління та своєчасного реагування на негативні тенденції.

Не менш важливою є освітня та комунікаційна роль закладів вищої освіти (далі — ЗВО) у процесі збереження геологічної спадщини. Через реалізацію освітніх програм, підготовку фахівців, участь у розробленні інформаційних матеріалів і геоосвітніх маршрутів ЗВО сприяють підвищенню рівня обізнаності місцевих громад та формуванню відповідального ставлення до геологічних пам'яток. Таким чином, науково-експертний компонент моделі забезпечує не лише технічну й методичну підтримку управлінських рішень, а й довгостроковий соціальний ефект.

Ураховуючи вище вказане, можна зробити висновок, що участь експертів і науково-педагогічних працівників релевантних кафедр ЗВО у процесах збереження та використання геологічної спадщини забезпечує наукову обґрунтованість, легітимність і адаптивність управлінських рішень у зазначеній сфері. Саме через системне науково-експертне забезпечення стає можливим перехід від формального охоронного підходу до інтегрованої політики, що поєднує збереження геологічних пам'яток із завданнями ревіталізації територій та підвищення соціально-економічної спроможності територіальних громад.

Інституційно-операційний аспект запропонованої моделі спрямований на практичну реалізацію узгоджених управлінських рішень у сфері збереження та популяризації геологічної спадщини й передбачає чітке розмежування функцій між суб'єктами публічного управління та іншими зацікавленими сторонами. Основним завданням цього аспекту є забезпечення узгодженості управлінських дій, координації процедур і ефективного використання наявних ресурсів у процесі охорони та раціонального використання геологічних пам'яток у межах реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

Показовим прикладом реалізації інституційно-операційного підходу є практика створення та функціонування геологічних пам'яток природи у межах територіальних громад, де управлінські функції розподіляються між різними рівнями влади та інституціями. Зокрема, у процесі надання геологічному об'єкту охоронного статусу ініціативна роль належить органам місцевого самоврядування, які забезпечують прийняття відповідних рішень, погодження меж території та інтеграцію пам'ятки у місцеві програми розвитку. Саме на цьому рівні формується базова управлінська рамка, що визначає цілі використання об'єкта, пріоритети його збереження та місце у системі територіального розвитку.

Аналіз вітчизняного досвіду свідчить, що за умови належного науково-експертного супроводу та міжінституційної координації геологічні й геоморфологічні об'єкти можуть ефективно інтегруватися у практики територіального розвитку. Так, досвід функціонування історико-ландшафтного комплексу «Тустань» демонструє можливість поєднання охорони геоморфологічних утворень із розвитком туристичної та освітньої інфраструктури. Національний природний парк «Подільські Товтри» ілюструє застосування науково обґрунтованих режимів використання геоморфологічних об'єктів у межах просто-

рово складних територій із високим рівнем антропогенного навантаження. Геоархеологічний комплекс «Кам'яна Могила», у свою чергу, є прикладом об'єкта, де науково-експертне забезпечення виконує функцію узгодження природоохоронних та культурно-спадщинних режимів використання.

Окрему групу потенційних об'єктів для реалізації інституційно-операційних підходів становлять покинуті кар'єри, які за умови проведення наукової оцінки їх геологічної цінності, вразливості та техногенних ризиків можуть бути інтегровані у програми ревіталізації територій як освітні, рекреаційні або туристичні об'єкти. Узагальнення таких прикладів свідчить, що ефективність інституційно-операційного аспекту моделі безпосередньо залежить від чіткості розподілу повноважень, наявності науково обґрунтованих рішень та здатності різних суб'єктів управління діяти у межах узгодженої управлінської рамки.

Наведені приклади засвідчують, що ефективність інтеграції геологічних об'єктів у систему територіального розвитку визначається не стільки унікальністю самих пам'яток, скільки якістю міжінституційної координації та наявністю науково обґрунтованих управлінських рішень.

Центральні та регіональні органи виконавчої влади, у межах своїх повноважень, забезпечують реалізацію дозвільних і погоджувальних процедур, зокрема у сфері охорони довкілля та користування надрами. Їх функції полягають у встановленні правових режимів використання геологічного об'єкта, визначенні обмежень господарської діяльності та контролі за дотриманням вимог чинного законодавства. Такий розподіл повноважень дозволяє уникнути дублювання функцій між рівнями управління та забезпечує відповідність локальних рішень загальнодержавним нормативним вимогам.

Соціально-комунікаційний вимір моделі орієнтований на залучення територіальних громад і громадських організацій до процесів прийняття управлінських рішень. Участь громад розглядається не лише як інструмент підвищення легітимності політики, а й як чинник формування локальної відповідальності за стан геологічної спадщини та її використання у цілях територіального розвитку.

Реалізація управлінської діяльності за даною моделлю міжінституційної координації у сфері збереження геологічної спадщини буде сприяти забезпеченню сталості, узгодженості, передбачуваності та прозорості управлінських рішень у системі стратегічного та просторового розвитку територій та громад.

Разом із тим, особливої уваги у контексті управління об'єктами геологічної спадщини потребує проблема кадрової спроможності органів місцевого самоврядування. У багатьох територіальних громадах відсутні фахівці, які мають необхідні знання для управління геологічними об'єктами, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень і посилює залежність від зовнішніх експертів. Дослідження, присвячені управлінню геоспадщиною, демонструють, що навіть за наявності

охоронного статусу відсутність узгоджених механізмів координації між органами місцевого самоврядування, центральними органами виконавчої влади та науковими установами істотно знижує ефективність реалізації політики збереження та використання геологічних пам'яток, а також їх популяризації.

У багатьох країнах, включно з Україною, правові механізми охорони геологічних пам'яток сформовані переважно у межах природоохоронного законодавства та не повною мірою інтегровані у систему стратегічного і просторового планування територій.

Як наслідок, надання об'єкту охоронного статусу не завжди супроводжується чітким визначенням режимів використання, відповідальності суб'єктів управління та процедур контролю. У практичному вимірі це створює ситуації, коли геологічні пам'ятки формально перебувають під охороною, однак, як зазначалося вище, залишаються вразливими до антропогенного впливу або конфліктів землекористування.

З метою подальшого обґрунтування доцільності врахування ключових положень моделі міжінституційної координації в управлінні геологічною спадщиною, здійснимо стислий порівняльний аналіз вітчизняної практики поводження з об'єктами геологічної спадщини з практиками, що застосовуються у країнах Європейського Союзу (табл. 5) та в межах програм ЮНЕСКО — Глобальні геопарки. Таке порівняння дозволяє виявити ключові інституційні розбіжності, які визначають ефективність або, навпаки, обмеженість управлінських рішень.

Таблиця 5

Критерії оцінювання та управління геологічними пам'ятками: практика України та Європейського Союзу

Критерій	Україна	Практика ЄС / UNESCO Global Geoparks
Інституційна координація	Фрагментарна	Формалізовані платформи
Роль науки	Консультативна	Інституційно закріплена
KPI та оцінка	Відсутні	Регулярна переоцінка
Інтеграція в стратегії	Декларативна	Обов'язкова

Джерело: власна розробка автора.

Зазначимо, що існують певні соціальні та поведінкові ризики, пов'язані з рівнем обізнаності населення та ступенем залучення громад до процесів управління у сфері охорони геологічної спадщини. За відсутності системної популяризації та освітніх програм геологічні пам'ятки сприймаються як абстрактні або другорядні об'єкти, що знижує громадську підтримку охоронних режимів і підвищує ризики не-

санкціонованого використання територій. Подібні проблеми детально аналізуються у дослідженнях з геотуризму та геоосвіти.

Також існують економіко-фінансові обмеження, які проявляються у відсутності стабільних джерел фінансування заходів зі збереження та моніторингу геологічних пам'яток. У рекомендаціях Організації економічного співробітництва та розвитку підкреслюється, що без поєднання охоронних рішень з економічними інструментами стимулювання геологічна спадщина не трансформується у чинник сталого місцевого розвитку [19].

Науково-експертні обмеження полягають у дефіциті актуальних інвентаризацій, картографування та наукових оцінок геологічних об'єктів. У роботах з геоконсервації наголошується, що відсутність науково обґрунтованої інформаційної бази призводить до ухвалення управлінських рішень, які не враховують рівень вразливості або реальну цінність об'єкта.

Ризики зовнішніх факторів, зокрема кліматичних змін, екстремальних погодних явищ або соціально-економічних криз, додатково ускладнюють управління геологічною спадщиною. Дослідження показують, що зміни клімату посилюють ерозійні процеси та інші геоморфологічні загрози, які не завжди враховуються в традиційних моделях охорони геооб'єктів.

Таким чином, ризики реалізації управлінських моделей збереження геологічної спадщини мають багатовимірний характер і потребують запровадження комплексного управлінського підходу, що поєднує правові, просторові, економічні та соціальні інструменти. Їх ігнорування зводить геоконсерваційні ініціативи до формального рівня та обмежує потенціал геологічних пам'яток як ресурсу ревіталізації територій.

Оцінювання ефективності управлінських рішень становить невід'ємну складову сучасних підходів до управління природною спадщиною, зокрема геологічними пам'ятками, оскільки забезпечує не лише перевірку досягнення визначених цілей, а й можливість коригування управлінських практик відповідно до змін зовнішнього середовища. У міжнародній практиці оцінювання ефективності управління широко застосовується в контексті охорони і управління природоохоронними територіями, зокрема через встановлені методики ООН та Міжнародного союзу охорони природи (наприклад, охорони природних територій широко застосовуються стандартизовані підходи до оцінювання ефективності управління, зокрема методологія Protected Area Management Effectiveness (PAME) [9]. Зазначена методика ґрунтується на аналізі управлінського контексту, процесів планування, ресурсного забезпечення, реалізації заходів і досягнутих результатів, що дозволяє комплексно оцінити якість управління охоронюваними об'єктами.

Важливим прикладом прикладного використання подібних підходів є практика оцінювання діяльності територій у межах Європей-

ської мережі геопарків та ЮНЕСКО — Глобальні геопарки. У цих програмах ефективність управління оцінюється за системою критеріїв, що охоплюють не лише стан збереження геологічної спадщини, а й рівень розвитку освітніх програм, туристичної інфраструктури, участь місцевих громад та внесок геологічних пам'яток у сталий економічний розвиток територій. Регулярні експертні перевірки та повторна сертифікація геопарків свідчать про те, що оцінювання розглядається як безперервний процес, спрямований на підвищення якості управління, а не як формальна процедура.

Таким чином, оцінка ефективності управлінських рішень у сфері збереження геологічних пам'яток має розглядатися як інструмент стратегічного управління розвитком територій та громад. Вона забезпечує можливість переходу від формального виконання охоронних заходів до усвідомленого використання геологічної спадщини як ресурсу соціально-економічного розвитку та підвищення стійкості територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Висновок. Результати дослідження дозволяють переосмислити роль геологічних пам'яток у системі публічного управління розвитком територій та громад. Все вище зазначене дозволяє стверджувати, що геологічна спадщина не може розглядатися виключно як об'єкт охорони або як допоміжний елемент туристичної інфраструктури. Її управлінський потенціал проявляється лише за умови включення до системи стратегічних рішень, що формують просторову, економічну та інституційну конфігурацію територій.

Ключовим результатом дослідження є обґрунтування того, що основною проблемою збереження геологічних пам'яток в Україні є не дефіцит нормативних актів чи відсутність окремих охоронних статусів, а відсутність сталої моделі координації управлінських рішень. Саме ця обставина зумовлює ситуативний характер ініціатив, залежність результатів від персональних управлінських рішень та нестійкість політики щодо охорони геологічної спадщини у довгостроковій перспективі.

Запропонована компліментарно-функціональна модель міжінституційної координації змінює сам підхід до управління геологічною спадщиною: з реактивного та фрагментарного — на проактивний і системний. Вона формує рамку, в межах якої геологічні пам'ятки розглядаються як елементи управлінського циклу, що потребують планування, наукової верифікації, координації, моніторингу та оцінювання результатів. Таким чином, збереження геологічної спадщини переводиться з площини окремих рішень у площину публічної політики.

Принциповим висновком роботи є те, що без інституційно закріпленої ролі науково-експертного середовища процеси управління геологічною спадщиною залишаються декларативними. Участь наукових установ і закладів вищої освіти забезпечує не лише наукову коректність рішень, але й їх легітимність, адаптивність та здатність враховувати довгострокові ризики. Це дозволяє уникнути конфліктів між охороною, використанням і розвитком територій.

Водночас доведено, що інтеграція геологічних пам'яток у стратегії розвитку територіальних громад змінює їх функціональне навантаження: з пасивного обмежувального чинника вони перетворюються на активний ресурс ревіталізації, диверсифікації економіки та формування локальної ідентичності. Такий підхід створює підґрунтя для підвищення соціально-економічної стійкості громад без посилення антропогенного навантаження на території.

Отже, наукове значення монографії полягає у формуванні управлінсько орієнтованої концепції збереження геологічної спадщини, а практичне — у можливості запровадження запропонованих рішень у діяльність органів місцевого самоврядування, регіональних органів виконавчої влади та суб'єктів стратегічного планування. Реалізація таких підходів дозволяє перейти від охоронної реакції на загрози до усвідомленої політики управління геологічними ресурсами як складовою сталого розвитку територій та громад.

Це дослідження було виконано в рамках проєкту «Туристична ревіталізація промислових об'єктів для забезпечення соціально-економічної безпеки територіальних громад» (ДРН 0121U109407) за підтримки Міністерства освіти і науки України.

Список використаних джерел

1. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 черв. 1991 р. № 1264-XII (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12
2. Про природно-заповідний фонд України : Закон України від 16 черв. 1992 р. № 2456-XII (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр
4. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лют. 2011 р. № 3038-VI (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17
5. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20 берез. 2018 р. № 2354-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19
6. Кодекс України про надра : Закон України від 27 лип. 1994 р. № 132/94-ВР (зі змін. і доп.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-вр
7. UNESCO Global Geoparks Programme. Operational Guidelines. Paris : UNESCO, 2015. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391354
8. Crofts R., Gordon J. E., Brilha J. et al. Geoconservation in protected and conserved areas. Gland : IUCN, 2020. URL: https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/PAG-031-En.pdf
9. Protected Area Management Effectiveness (PAME). Gland : IUCN, 2014. URL: https://portals.iucn.org/library/node/44864
10. Brilha J. Geoheritage: inventories and evaluation // *Geoheritage*. 2018. DOI: 10.1016/B978-0-443-28997-2.00028-5
11. Reynard E., Brilha J. Geoheritage: assessment, protection, and management. Amsterdam : Elsevier, 2018. DOI: 10.1016/C2023-0-50721-9
12. Gordon J. E. Geoheritage, Geotourism and the Cultural Landscape: Enhancing the Visitor Experience and Promoting Geoconservation // *Geosciences*. 2018. Vol. 8, no. 4. Art. 136. DOI: https://doi.org/10.3390/geosciences8040136

13. Soldovieri F., Masini N. Heritage — An Open Access Journal of Knowledge, Conservation, and Management of Cultural and Natural Heritage // *Heritage*. 2018. Vol. 1, no. 1. P. 45–46. DOI: https://doi.org/10.3390/heritage1010004
14. Post-Mining Remnants and Revitalization. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/336914532_Post-mining_Remnants_and_Revitalization
15. Моніторинг та охорона біорізноманіття в Україні : серія *Conservation Biology in Ukraine*. Київ, 2020. Вип. 16, т. 3. С. 327–330. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8816936c-1632-437e-bb49-344dd5a2de20/content
16. Національний природний парк «Подільські Товтри» : офіційні звіти та наукові матеріали. URL: https://www.npptovtry.org.ua/
17. Історико-ландшафтний комплекс «Тустань» : офіційні матеріали та науково-методичні видання. URL: https://tustan.ua/ua/
18. Геоархеологічний комплекс «Кам'яна Могила» : наукові та заповідні публікації. URL: http://resource.history.org.ua/cgi-bin/eiu/history.exe?Z21ID=&I21DBN=DOP&P21DBN=EIU&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=eiu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=TRN=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Kamyana_mogyla
19. Culture and local development. Paris : OECD, 2018. URL: https://www.oecd.org/cfe/leed/culture-and-local-development.htm
20. Geoheritage Degradation Risk Assessment: Methodologies and Insights // *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 23. Art. 10336. DOI: https://doi.org/10.3390/su162310336

3.4. ЕКОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ ОВЕРТУРИЗМУ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ В ПОПУЛЯРНИХ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЯХ

■ **Ольга ПРИГАРА**
кандидат біологічних наук, доцент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(м. Ужгород, Україна)

Упродовж останніх десятиліть туризм перетворився на одну з найбільш динамічних і масштабних галузей світової економіки, що суттєво впливає на соціально-економічний розвиток територій, формування регіональної інфраструктури та міжкультурні комунікації. Туристична сфера має багатовекторний вплив на економіку, охоплюючи такі галузі, як торгівля, сільське господарство, транспорт, зв'язок та інші. Важливо відзначити її соціальне значення, адже туризм сприяє організації відпочинку й оздоровлення населення, що позитивно позначається на відновленні працездатності, рівні добробуту та якості життя загалом.

Водночас стрімке зростання туристичних потоків у найбільш привабливих дестинаціях світу спричинило появу нових викликів, серед яких особливе місце посідає явище овертуризму. Надмірна концентрація туристів у просторово обмежених або екологічно вразливих територіях призводить до перевищення допустимого рекреаційного навантаження, що має комплексні негативні наслідки для довкілля, місцевих громад і самої туристичної галузі.

Овертуризм дедалі частіше розглядається не лише як соціально-економічна, а насамперед як екологічна проблема. Інтенсивне використання природних ресурсів, деградація ландшафтів, скорочення біорізноманіття, забруднення водних і наземних екосистем, зростання обсягів відходів та викидів парникових газів є характерними проявами неконтрольованого розвитку туристичного бізнесу. Особливо гостро ці процеси проявляються у прибережних рекреаційних зонах, гірських регіонах, на територіях національних природних парків, об'єктах природної та культурної спадщини, а також у містах із високою туристичною привабливістю та обмеженими можливостями просторового розширення.

Незважаючи на соціально-економічну вигоду, яку туризм приносить місцевим спільнотам — включаючи зайнятість, інфраструктурний розвиток і економічне зростання, — екологічні витрати можуть мати довгострокові та, у деяких випадках, незворотні наслідки. Тому наукове осмислення та кількісна оцінка цих витрат є необхідними передумовами для формування ефективних механізмів управління.

Актуальність дослідження екологічних наслідків овертуризму зумовлена також трансформацією глобальних підходів до розвитку туризму, потребою у розвитку концепцій сталого та відповідального

туризму, які передбачають не лише економічну ефективність, а й екологічну безпеку, збереження природної спадщини та добробут місцевого населення, відповідального використання ресурсів і збереження природної спадщини для майбутніх поколінь. У сучасних умовах туристична діяльність дедалі частіше оцінюється не лише за економічними показниками, а й за її впливом на стан довкілля, екосистемну стійкість територій та якість життя місцевого населення. У цьому контексті проблема мінімізації екологічних наслідків овертуризму набуває стратегічного значення для державної політики, регіонального планування та управління туристичними дестинаціями.

У науковій літературі «овертуризм» визначається як негативний вплив туризму на місце призначення, який перевищує можливості цього місця забезпечувати якість життя місцевого населення та відвідувачів (Ali, R., 2018; Butler, R. 1980; 2019; Capocchi, A., Vallone, C., Amaduzzi, A., & Pierotti, M., 2019). Таке визначення використовується як у міжнародних організаційних документах (UNWTO. 2018, 2019), так і в академічних працях, де явище трактують як наслідок перевищення туристичного навантаження щодо природних, соціальних та інфраструктурних можливостей дестинації (Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M., 2018; 2019; Koens, K., Postma, A., & Papp, B., 2018; Dodds, R., & Butler, R., 2019). У дослідженнях підкреслюється важливість інтеграції принципів сталого розвитку у розуміння цього явища, що дозволяє переглянути традиційну парадигму туризму через призму екологічних обмежень та соціокультурної адаптації Gössling, S., Peeters, P., Hall, C. M., Ceron, J. P., Dubois, G., Lehmann, L. V., & Scott, D., 2012; Buckley, R. 2012).

У наукових джерелах дослідження овертуризму зосереджені на трьох основних тематичних сферах: управління у сфері туризму, досвід учасників туристичного бізнесу (туристів та місцевих жителів) і контекст впливу на природне та соціо-культурне середовище в умовах глобалізації туристичної мобільності Koens, K., Postma, A., & Papp, B., 2018; Lalicic, L., 2019). При цьому значна частина наукових праць зосереджена саме на негативних наслідках овертуризму для природного середовища і соціальної сфери Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M., 2019; Seraphin H., 2019; Wall, G., 2020). тоді як питання можливостей і потенційних позитивних трансформацій у туристичній сфері недостатньо вивчені.

Проблематика екологічних наслідків овертуризму є однією з домінантних в академічних дослідженнях (Gossling, S., & Peeters, P., 2015; Almeida M., Giralt C., Barrado-Timon D., 2024; Dhiraj A., Kumar S., 2021). Зокрема, дослідження S. Taiminen (2018) показало, що надмірний туризм призводить до підвищеного водоспоживання, зростання кількості відходів та забруднення атмосферного повітря в популярних туристичних місцях, що має прямі екологічні наслідки для природних систем і якості довкілля дестинацій. Це узгоджується з кількісними дослідженнями, що фіксують негативні зміни в екосистемах унаслідок тиску туристичних потоків на природне довкілля (Buckley, R., 2011; Hall, C. M.,

2019; Milano, C., Cheer, J. M., & Novelli, M., 2018; Gössling, S., Peeters, P., Hall, C. M., Ceron, J. P., Dubois, G., Lehmann, L. V., & Scott, D., 2012).

Роботи українських науковців розглядають явище овертуризму як багатогранне: воно не лише впливає на соціально-економічні процеси в регіонах, а й створює значний тиск на природне середовище (Пархоменко О. Г., Щука Г. П., Ковальська Л. В., 2025; Омельченко Г. Ю., 2023).

У контексті розробки практичних підходів до мінімізації наслідків овертуризму окремі дослідження пропонують модернізацію системи управління туристичними послугами, що включає аналіз стратегій регулювання туристичних потоків та впровадження сталих моделей розвитку туристичних дестинацій (Hall, C. M., 2019; Dhiraj A., Kumar S., 2021; Пильченко А., 2025; Шелеметьєва Т.В., Трохимець О. І., Тюха М. Д., 2023). В роботі Краснікової Н., Михайленко О., Демченко А. (2023) аналізуються можливості модернізації управлінських систем для протидії негативним наслідкам овертуризму й акцентують увагу на комплексному підході до планування туристичних послуг з урахуванням екологічних викликів.

Інші сучасні дослідження розглядають інтеграцію сталого менеджменту й підприємництва в екотуризм як засіб адаптації до викликів овертуризму. Цей підхід розглядає екологічну складову як ключову для створення стійких бізнес-моделей і розвитку локального підприємництва, що сприяє як зменшенню екологічного тиску, так і зміцненню соціального капіталу місцевих громад Almeida M., Giralt C., Barrado-Timon D., 2024; Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M., 2015; Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M., 2022).

Незважаючи на зростання кількості наукових публікацій, присвячених проблемам масового туризму та сталого розвитку, питання комплексного аналізу екологічних наслідків овертуризму все ще потребують систематизації та поглиблення. Значна частина досліджень має фрагментарний характер або зосереджується на окремих аспектах проблеми, не враховуючи взаємозв'язок між туристичним навантаженням, екологічною місткістю територій та інструментами управління туристичними потоками. Особливо актуальним є узагальнення міжнародного досвіду мінімізації негативного екологічного впливу туризму та адаптація ефективних практик до умов різних типів туристичних дестинацій.

З огляду на це, метою даного дослідження є комплексний аналіз екологічних наслідків овертуризму в популярних туристичних дестинаціях та обґрунтування ефективних шляхів їх мінімізації на засадах сталого розвитку.

Термін «овертуризм» (від англ. *overtourism*) почав активно використовуватися в наукових і практичних дослідженнях із другої половини 2010-х років (Ali, 2016; Dickinson, 2018) для позначення ситуації, за якої кількість туристів у певній дестинації перевищує допустимі межі, негативно впливаючи на стан довкілля, якість життя місцевого населення та туристичний досвід відвідувачів [9; 17].

Також термін часто ототожнюють із поняттями «надмірний туризм» чи «надтуризм» у вітчизняних джерелах, підкреслюючи його негативні аспекти як для приймаючих територій, так і для самих туристів

Визначення, яке наводить Всесвітня туристична організація, підкреслює саме цей аспект: «вплив туризму на дестинацію або її частини, що надмірно впливає на сприйману якість життя громадян та/або якість досвіду відвідувачів у негативний спосіб» [57].

На відміну від класичного масового туризму, овертуризм акцентує увагу не лише на масштабах туристичних потоків, а й на їх просторовій, часовій та функціональній диспропорційності.

У науковій літературі овертуризм розглядається як багатовимірне явище, що поєднує екологічні, соціальні, економічні та управлінські аспекти. З екологічної точки зору він асоціюється з перевищенням екологічної та рекреаційної місткості територій, порушенням природної рівноваги екосистем, деградацією ландшафтів і виснаженням природних ресурсів. Соціальний вимір овертуризму пов'язаний із конфліктами між туристами та місцевими жителями, зміною традиційного способу життя та зростанням соціальної напруги. Економічний аспект проявляється у надмірній залежності територій від туристичної галузі та зниженні стійкості місцевих економік [35].

Еволюція наукових підходів до дослідження овертуризму тісно пов'язана з розвитком концепції сталого туризму. Перші дослідження, присвячені негативному впливу масового туризму, зосереджувалися переважно на кількісних показниках туристичних потоків і їх впливі на інфраструктуру. Згодом акценти змістилися на оцінювання екологічної місткості територій, допустимого рекреаційного навантаження та порогових значень туристичної активності.

У сучасних наукових дослідженнях овертуризм розглядається як системна проблема управління туристичними дестинаціями, що потребує комплексного підходу. Застосовуються моделі туристичної місткості, концепції адаптивного менеджменту, інструменти просторового планування та екологічного моніторингу. Важливе місце займає інтеграція екологічних критеріїв у процес прийняття управлінських рішень, а також використання цифрових технологій для прогнозування туристичних потоків і мінімізації їх негативного впливу.

Особливої уваги в наукових працях набуває екологічний вимір овертуризму, який розглядається як ключовий фактор довгострокової стійкості туристичних дестинацій. Дослідники наголошують, що ігнорування екологічних обмежень розвитку туризму призводить до втрати природної привабливості територій, зниження конкурентоспроможності дестинацій і необхідності значних фінансових витрат на відновлення деградованих екосистем.

Капоцці А., Валлоне Ч., П'єротті М. та Амадуцці А. пропонують виокремлювати три тісно взаємопов'язані сфери, через які доцільно інтерпретувати феномен овертуризму [16].

По-перше, зростання (growth), що відображає підвищення ролі та значущості туризму у світовому масштабі протягом останніх десятиліть.

По-друге, концентрація (concentration), яка є наслідком збільшення обсягів туристичних потоків і проявляється у зосередженні відвідувачів у провідних туристичних дестинаціях, що спричиняє їх перенасичення, перевищення пропускної спроможності та погіршення екологічної стійкості.

По-третє, управління (governance), у межах якого проблема овертуризму аналізується крізь призму управління територіальними ресурсами, взаємодії з авіакомпаніями-лоукостерами та впливу сучасних технологій на зростання туристичних потоків.

Таким чином, овертуризм у сучасному науковому дискурсі постає як комплексне міждисциплінарне явище, що вимагає поєднання екологічного, соціального та управлінського підходів.

Формування овертуризму в сучасних туристичних дестинаціях є результатом поєднання низки взаємопов'язаних глобальних, регіональних та локальних чинників, які зумовлюють надмірну концентрацію туристичних потоків у просторово й часово обмежених межах. На відміну від класичних моделей масового туризму, овертуризм не є наслідком лише зростання кількості туристів, а виникає внаслідок дисбалансу між туристичним попитом і здатністю дестинації до сталого відтворення природних, соціальних та інфраструктурних ресурсів.

Однією з ключових причин формування овертуризму є глобалізація туристичного ринку та демократизація подорожей. Розвиток лоукост-авіаперевезень, цифрових платформ бронювання, мобільних додатків і туристичних агрегаторів, зростання фінансової доступності туризму, збільшення вільного часу, спрощення туристичних формальностей тощо значно знизило бар'єри доступу до подорожей, зробивши популярні дестинації масово досяжними для широких верств населення. [4].

Це призвело до різкого зростання короткотермінових поїздок (3-5 днів), особливо до міст із високою туристичною привабливістю, де інфраструктура та екосистеми не були розраховані на таку високу інтенсивність використання.

Вагомим чинником овертуризму виступає просторова концентрація туристичного попиту. Туристи, як правило, тяжіють до відомих, брендових локацій, що мають сформований імідж, символічний статус або включені до списків об'єктів світової спадщини. Наприклад, міста, де проходили зйомки популярного серіалу «Ігри престолів», зокрема, хорватський Дубровник, який став справжньою Меккою для шанувальників серіалу. Після виходу фільму «Пляж» за участю Леонардо ді Капріо, острів Пхі-Пхі в Таїланді став одним з найбільш відвідуваним серед туристів. Крім того, постійна реклама гідами історичних, архітектурних і природних пам'яток збільшує туристичні потоки в сотні разів.

Концентрація туристів в окремих туристичних дестинаціях спричиняє нерівномірний розподіл туристичних потоків між регіонами, що, з одного боку, посилює навантаження на популярні дестинації, а з іншого — залишає альтернативні території поза межами активного туристичного використання. У результаті навіть країни з високим туристичним потенціалом стикаються з локалізованими проявами овертуризму.

Не менш важливою причиною є сезонність туристичного попиту, яка зумовлює пікові навантаження на популярні дестинації у короткі проміжки часу. У прибережних, гірських та курортних регіонах туристична активність концентрується в межах кількох місяців (літо-зима) або навіть тижнів, наприклад, пляжно-курортний відпочинок, гірськолижний туризм тощо, що призводить до тимчасового перевищення екологічної та інфраструктурної місткості територій. У таких умовах туристична інфраструктура, зокрема, системи водопостачання, системи поводження з відходами, транспортні мережі а також природні екосистеми зазнають надмірного антропогенного тиску, що є характерною ознакою овертуризму.

Суттєву роль у формуванні овертуризму відіграє недосконалість системи управління туристичними дестинаціями. У багатьох випадках розвиток туризму орієнтується переважно на економічні вигоди, без урахування екологічних обмежень і соціальних наслідків. Відсутність чітких механізмів регулювання туристичних потоків, їх диверсифікації, недооцінка показників туристичної та екологічної місткості території, слабкий контроль за забудовою території та використанням природних ресурсів для забезпечення потреб туристів сприяють накопиченню негативних наслідків для довкілля і трансформації масового туризму в овертуризм [3].

Окремим чинником формування овертуризму є також активна роль цифрових медіа та соціальних мереж в сучасному туризмі. Поширення візуального контенту, рекомендацій блогерів і так званих «інстаграмних локацій» стимулює стрімке зростання популярності окремих об'єктів і маршрутів, що часто призводить до різкого збільшення кількості відвідувачів у природно вразливих або просторово обмежених місцях, які не мають необхідної інфраструктури для прийому великих туристичних потоків. Наприклад, поширення сервісу Airbnb, що надає можливість орендувати квартиру або кімнату за цінами, істотно нижчими порівняно з готельними, стимулює зростання туристичних потоків. Водночас активне використання платформи спричиняє підвищення вартості житла в межах окремих міст і регіонів. Місцеве населення фактично втрачає можливість проживати у районах, де житлова нерухомість майже цілорічно використовується власниками для короткострокової оренди через Airbnb. У результаті формується дисбаланс між попитом і пропозицією, що зумовлює стале зростання цін на ринку нерухомості.

Серед причин овертуризму також слід виокремити обмеженість територіального розвитку дестинацій. Історичні міста, гірські райо-

ни та природоохоронні території мають чіткі просторові й екологічні межі їх використання. Будь-яке перевищення допустимого навантаження на такі території та об'єкти неминуче призводить до деградації природного та культурного довкілля, руйнування природних ландшафтів і зниження привабливості території та якості туристичного продукту.

У наукових дослідженнях наголошується, що овертуризм формується не стільки через надлишок туристів як такий, скільки через відсутність стратегічного планування та інтегрованого підходу до управління розвитком туризму. Недостатня координація між органами влади, бізнесом і місцевими громадами, а також ігнорування екологічних пріоритетів сприяють накопиченню критичних навантажень у найбільш відвідуваних дестинаціях.

Узагальнені причини формування овертуризму в сучасних туристичних дестинаціях представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Основні причин формування овертуризму

Група причин	Сутність причини	Прояви в туристичних дестинаціях	Екологічні наслідки
Глобалізаційні	Демократизація подорожей, зниження вартості транспорту, розвиток лоукост-авіаперевезень	Стрімке зростання кількості туристів, поширення короткострокових поїздок	Зростання антропогенного навантаження, підвищення рівня викидів CO_2
Економічні	Орієнтація дестинацій на максимізацію туристичних доходів	Надмірна комерціалізація територій, розвиток масового туризму	Виснаження природних ресурсів, деградація рекреаційних територій
Просторові	Концентрація туристичних потоків у відомих і брендових локаціях	Перевантаження історичних центрів міст, природних атракцій	Руйнування ландшафтів, порушення екосистемної рівноваги
Сезонні	Нерівномірність туристичних потоків у часі	Пікові навантаження в окремі періоди року	Тимчасове перевищення рекреаційної місткості, забруднення довкілля
Управлінські	Відсутність ефективного регулювання туристичних потоків	Недостатній контроль за кількістю відвідувачів, забудовою	Неконтрольоване використання природних і культурних ресурсів
Інфраструктурні	Обмежені можливості транспортної та комунальної інфраструктури	Перевантаження транспортних систем, систем водопостачання	Забруднення води, ґрунтів, зростання обсягів відходів

Продовження таблиці 1

Цифрові та медійні	Вплив соціальних мереж і туристичних платформ	Масове відвідування «популярних» локацій	Деградація природно вразливих територій
Територіальні обмеження	Просторова та екологічна обмеженість дестинацій	Неможливість розширення історичних міст, островів, заповідників	Порушення природних меж екосистем
Соціальні	Недостатнє врахування інтересів місцевого населення	Соціальна напруга, конфлікти між туристами та мешканцями	Опосередкований тиск на довкілля через нераціональне використання територій

Джерело: узагальнено автором на основі [9]; [17]; [36-38]; [46].

Представлена таблиця свідчить, що формування овертуризму є результатом взаємодії глобальних туристичних трендів і локальних обмежень розвитку дестинацій. Особливої уваги потребують управлінські, просторові та екологічні чинники, які визначають здатність територій адаптуватися до зростаючих туристичних потоків.

Систематизація причин формування овертуризму з урахуванням підходів провідних зарубіжних дослідників і міжнародних організацій свідчить про комплексний характер цього явища, яке поєднує глобальні тенденції розвитку туризму з локальними управлінськими та екологічними обмеженнями.

Усвідомлення багатофакторної природи явища овертуризму є необхідною передумовою для розроблення ефективних механізмів мінімізації його негативних наслідків.

Як зазначають Milano (2018) та Peeters et al. (2018), овертуризм є не лише наслідком зростання туристичної мобільності, а й результатом неефективного управління, просторової концентрації попиту та ігнорування екологічних обмежень територій. Матеріали UNWTO підкреслюють необхідність переходу від кількісної моделі розвитку туризму до принципів сталості, що є ключовою передумовою мінімізації негативних екологічних наслідків.

Одним із ключових інструментів аналізу та регулювання туристичних потоків у контексті проблеми овертуризму є концепція туристичної місткості дестинації. Вона відображає граничний рівень туристичного навантаження, за якого зберігається екологічна рівновага території, не погіршується якість туристичного досвіду та не виникає соціально-економічної напруги серед місцевого населення. У сучасних дослідженнях туристична місткість розглядається не лише як кількісний показник, а як комплексна категорія, що поєднує екологічні, соціальні, економічні та управлінські параметри розвитку дестинацій.

Перші наукові підходи до визначення туристичної місткості були пов'язані з рекреаційною географією та природокористуванням і базувалися переважно на фізичних характеристиках територій. У подальшому ці підходи еволюціонували в бік інтегрованих моделей, що

враховують чутливість екосистем, рівень антропогенного впливу та здатність природних комплексів до самовідновлення. У цьому контексті екологічна місткість розглядається як межа допустимого втручання в природні процеси, перевищення якої призводить до деградації ландшафтів, зниження біорізноманіття та погіршення екосистемних послуг.

Екологічні межі дестинацій формуються під впливом природних і антропогенних чинників та залежать від типу екосистеми, її стійкості та інтенсивності туристичного використання. Особливо вразливими до перевищення туристичної місткості є прибережні зони, гірські регіони, острови, національні парки та історичні міста з обмеженим просторовим потенціалом. У таких дестинаціях навіть незначне перевищення допустимого рекреаційного навантаження може спричинити незворотні екологічні зміни, зокрема ерозію ґрунтів, порушення водного балансу, деградацію зелених насаджень і втрату природної автентичності територій.

У контексті овертуризму важливе значення має розмежування різних видів туристичної місткості. Фізична місткість визначає максимальну кількість відвідувачів, яку територія може прийняти з урахуванням просторових та інфраструктурних обмежень. Екологічна місткість відображає рівень навантаження, за якого природні системи зберігають здатність до саморегуляції. Соціальна місткість характеризує допустимий рівень туристичної присутності з позиції комфорту місцевого населення, тоді як психологічна місткість пов'язана зі сприйняттям перевантаженості самими туристами. Ігнорування будь-якого з цих вимірів створює передумови для формування кризових явищ у розвитку дестинацій.

Сучасні дослідження підкреслюють, що перевищення туристичної місткості є не стільки наслідком абсолютної кількості туристів, скільки результатом нераціонального просторово-часового розподілу потоків та відсутності ефективних механізмів управління. Концентрація туристів у пікові періоди, орієнтація на найбільш популярні локації та слабке використання альтернативних маршрутів значно посилюють екологічний тиск навіть у дестинаціях із відносно високим потенціалом рекреаційної місткості.

У цьому зв'язку концепція екологічних меж дестинацій дедалі частіше інтегрується в парадигму сталого туризму та адаптивного управління. Вона передбачає використання інструментів моніторингу туристичних потоків, зонування територій, регулювання доступу до найбільш вразливих об'єктів, а також впровадження диференційованої цінової та часової політики відвідування. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні екологічні наслідки овертуризму, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність туристичних дестинацій.

Туристична місткість та екологічні межі дестинацій виступають фундаментальними категоріями у дослідженні овертуризму. Їх ураху-

вання є необхідною умовою формування збалансованої туристичної політики, орієнтованої на збереження природного середовища, підвищення якості туристичного продукту та гармонізацію взаємодії між туристами й місцевими громадами.

Масовий туризм, попри його вагомий внесок у соціально-економічний розвиток туристичних дестинацій, дедалі частіше розглядається науковцями як один із ключових чинників екологічного тиску на природні системи. За оцінками Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), неконтрольоване зростання туристичних потоків у межах окремих дестинацій спричиняє перевищення екологічної місткості територій, що веде до деградації природних ресурсів і втрати екосистемної стійкості [57].

Одним із найбільш поширених екологічних ризиків масового туризму є деградація ландшафтів. Інтенсивна рекреаційна діяльність, розбудова туристичної інфраструктури, транспортне навантаження та хаотичне використання територій сприяють ерозії ґрунтів, руйнуванню природних форм рельєфу та зміні ландшафтної структури, особливо в гірських і прибережних зонах. На думку Гьосслінга, ландшафтна деградація в туристичних регіонах має кумулятивний характер і часто є незворотною без цілеспрямованих відновлювальних заходів [24].

Суттєвим екологічним ризиком є порушення біорізноманіття та функціонування екосистем. Масовий та овертуризм туризм призводить до фрагментації природних середовищ існування, зменшення площі природних біотопів та витіснення аборигенних видів флори і фауни. Туристична активність у межах природоохоронних територій змінює поведінкові моделі диких тварин, порушує трофічні ланцюги та знижує екологічну резильєнтність екосистем.

Одним із критичних викликів є надмірне споживання природних ресурсів, насамперед водних та енергетичних. За даними UNWTO, туристи в курортних регіонах споживають у кілька разів більше води на добу, ніж місцеве населення, що особливо загрозливо для посушливих і острівних дестинацій [58]. Туристична інфраструктура, орієнтована на масовий попит, формує ресурсно неефективні моделі споживання, які суперечать принципам сталого розвитку [46].

Вагомим екологічним ризиком овертуризму туризму є забруднення довкілля та проблема відходів окремих туристичних дестинацій. Зростання кількості туристів призводить до перевантаження систем водоочищення, утворення значних обсягів твердих побутових відходів і забруднення прибережних та морських екосистем. За результатами досліджень C.Milano, саме екологічні наслідки овертуризму дедалі частіше стають причиною соціальних конфліктів у туристичних містах і курортах, оскільки погіршення стану довкілля знижує якість життя місцевого населення [39].

Особливу увагу в наукових дослідженнях приділено вуглецевому сліду масового туризму. Gössling та Peeters наголошують, що транспортна складова туризму, зокрема авіаперевезення та круїзний

туризм, є одним із найбільш динамічних джерел зростання викидів парникових газів у світі [24]. Кліматичні зміни, спричинені туристичною мобільністю, у довгостроковій перспективі підривають природну основу самих дестинацій, зокрема через деградацію узбереж, втрату снігового покриву в гірських регіонах і дефіцит водних ресурсів [25].

Окремим екологічним ризиком овертуризму туризму є перевищення екологічної та рекреаційної місткості дестинацій, що тісно пов'язано з явищем овертуризму. Milano зазначає, що відсутність ефективних механізмів регулювання туристичних потоків трансформує популярні дестинації з простору відпочинку у зони екологічного перенавантаження, де природні системи втрачають здатність до самовідновлення [38]. UNWTO у своїх аналітичних звітах підкреслює необхідність переходу від кількісного зростання туризму до якісних, екологічно орієнтованих моделей розвитку [58].

Таким чином, екологічні ризики овертуризму туризму мають комплексний і багаторівневий характер, поєднуючи прямі та опосередковані впливи на природне середовище. Їхнє ігнорування створює загрозу не лише для екосистем, а й для сталого розвитку туристичної індустрії загалом. Усвідомлення масштабів і наслідків цих ризиків є передумовою переходу від екстенсивних моделей масового туризму до більш збалансованих, екологічно відповідальних форм туристичної діяльності, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку та збереження природної спадщини. Наукові підходи UNWTO, Peeters, Milano, Gössling та інших дослідників свідчать, що мінімізація цих ризиків можлива лише за умови впровадження принципів сталого туризму, просторового планування, управління туристичною місткістю та інтеграції екологічних обмежень у стратегічний розвиток туристичних дестинацій.

Яу зазначалось вище, явище овертуризму формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників економічного, соціального, технологічного та управлінського характеру. У науковій літературі зазвичай виокремлюють такі основні причини його виникнення:

По-перше, стрімке зростання глобальних туристичних потоків, зумовлене підвищенням рівня доходів населення, розширенням середнього класу, збільшенням мобільності та доступності подорожей. Туризм упродовж останніх десятиліть демонструє темпи зростання, що перевищують показники багатьох інших секторів світової економіки.

По-друге, дешеві авіаперевезення та розвиток лоукост-авіакомпаній, які суттєво знизили вартість подорожей і зробили короткотермінові поїздки до популярних дестинацій масовим явищем. Це особливо посилило навантаження на європейські міста та курортні регіони.

По-третє, просторова і часова концентрація туризму. Туристичні потоки зосереджуються у відомих дестинаціях, історичних центрах міст і в пікові сезони, що призводить до перевищення туристичної місткості територій та перенавантаження інфраструктури.

По-четверте, вплив цифрових платформ і соціальних мереж. Онлайн-сервіси бронювання, зокрема Airbnb, а також популяризація локацій через Instagram, TikTok та туристичні блоги стимулюють «ефект модності» дестинацій і різке зростання відвідуваності окремих місць.

По-п'яте, недостатньо ефективне управління туризмом на місцевому рівні, зокрема відсутність регулювання туристичних потоків, обмежень на короткострокову оренду житла, механізмів контролю за відвідуваністю та стратегій сталого розвитку.

По-шосте, економічна орієнтація територій на максимізацію туристичних доходів, коли кількісні показники (кількість туристів, ночівель, прибутків) переважають над якісними аспектами розвитку та екологічною і соціальною стійкістю.

По-сьоме, обмежена туристична та екологічна місткість дестинацій, особливо в історичних містах, на островах, у національних парках та прибережних зонах, де природні й культурні ресурси є вразливими до надмірного антропогенного навантаження.

Чинник **стрімкого зростання глобальних туристичних потоків** є одним із базових у формуванні явища овертуризму та має комплексну природу, поєднуючи соціально-економічні, демографічні й інституційні передумови.

За останнє десятиріччя (2014–2024 рр.) туристичні потоки у світі зазнали значних коливань, які вплинули на прояв овертуризму:

До пандемії COVID-19 (2014–2019) світовий міжнародний туризм стабільно зростав, демонструючи довгострокові тенденції глобальної мобільності та зростання кількості туристичних прибуттів у популярні напрямки. Найвищі показники були досягнуті у 2019 р. — близько **1,466 млрд прибуттів** (до пандемії). **Передпандемійне зростання туристичного сектору** зумовлене глобалізацією, дешевими авіаперевезеннями, зростанням середнього класу та розвитком цифрових сервісів [64].

У 2020 р. пандемія COVID-19 спричинила **катастрофічне падіння** туристичних потоків — падіння на ~72% порівняно з 2019 р. через обмеження на подорожі та закриття кордонів. **COVID-19 (2020–2021)** став найбільшою кризою за всю історію міжнародного туризму, різко обмеживши мобільність людей. У 2021 р. туризм почав відновлюватися, але обсяги були суттєво нижчими за допандемійні [28].

У 2022 р. кількість міжнародних туристів зросла майже впівтора рази на рік, наближаючись до ~1 млрд. У 2023 р. міжнародний туризм продовжив відновлення, досягнувши близько **1,3 млрд** прибуттів. У 2024 р. галузь практично **цілком відновилася до рівня 2019 р.**, з показником ~1,4–1,47 млрд туристичних прибуттів, що на 11% більше, ніж у 2023 р. — лише незначно нижче або на рівні попереднього рекорду (рис.1).

Післяпандемійне відновлення (2022–2024) характеризується високим попитом на туристичні поїздки, зняттям обмежень та широ-

ким відновленням сектору, при цьому 2024 р. став роком майже повного повернення до найвищих показників [29].

Ця відновлена динаміка була підтримана зняттям обмежень та відновленням попиту, особливо в Європейському та Азіатсько-Тихоокеанському регіонах. Так, у країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, який у 2024 р. відвідало 316 млн туристів, порівняно з 2023 р. кількість прибуттів зросла на 33% [40].

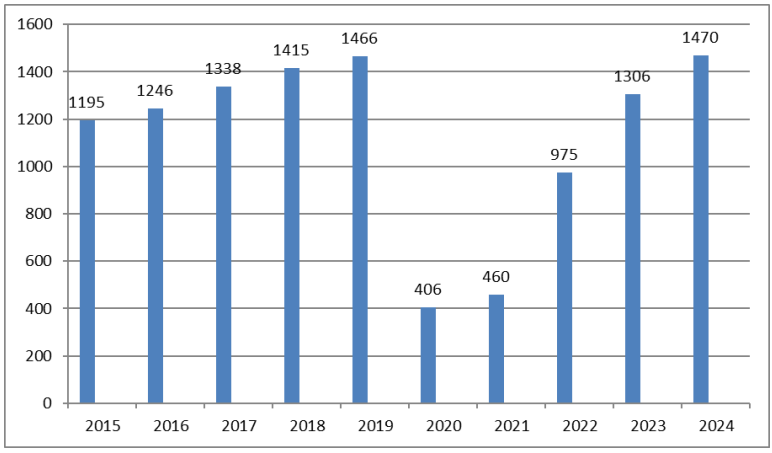


Рис. 1. Динаміка туристичних потоків у світі (2015-2024 рр.) (млн осіб). Джерело: складено автором на основі [59].

Аналіз динаміки туристичних потоків свідчить, що:

- глобальний туризм здатний до відновлення після кризових потрясінь, швидко повернувшись практично до допандемійних рівнів вже в 2024 р.;
- **пандемія лишила глибокий слід на структурі та темпах розвитку туризму**, змінюючи сезонні та регіональні потоки;
- туристична галузь є **стійкою, але водночас вразливою** до глобальних зовнішніх шоків, що важливо враховувати під час планування стратегії сталого розвитку туристичних дестинацій.

Загальні тенденції свідчать, що **обсяги туристичних потоків стали значно вищими у 2024 р. порівняно з 2014 р.**, попри тимчасове падіння під час пандемії.

Між 2014 та 2019 рр. зростання туризму відбувалося поступово і сприяло економічному розвитку дестинацій, особливо у секторі послуг. Однак відсутність адаптаційних стратегій у багатьох популярних дестинаціях призвела до того, що навіть помірне зростання стало фактором перевищення *carrying capacity* (переносної здатності) міст та природних територій.

Після пандемії (2022–2024) стрімке відновлення попиту — часто без достатнього планування управління потоками — перевело бага-

то дестинацій за межі стійких рівнів експлуатації. Це сприяло поглибленню проявів овертуризму у місцях, що вже були надпопулярними (Південна Європа, визначні туристичні міста, природоохоронні території тощо).

Таким чином, динаміка туристичних потоків 2014–2024 рр. створила контекст для виникнення та загострення овертуризму у багатьох регіонах: зростання туристичних прибуттів, спричинене глобалізацією, дешевими перельотами та розвитком цифрових платформ, у поєднанні з неспівмірною інфраструктурою й політиками місцевого регулювання, сприяло тиску на «carrying capacity» дестинацій та соціально-економічним ризикам.

Аналіз сучасних соціально-економічних аспектів у глобальному та національному контексті показує, що динаміка туристичних потоків у 2023–2025 рр. дозволяє виділити ключові дестинації з високим туристичним навантаженням і суттєвими проявами овертуризму, що потребують розробки індикаторів рівня цього явища та механізмів управління туристичними потоками з урахуванням екологічних параметрів.

Нижче наведено 10 міст, які прийняли найбільше міжнародних туристів у 2025 р. (за кількістю відвідувачів/прибуттів (*international arrivals*) туристів з інших країн, які прибули з ночівлею) (табл 2).

Таблиця 2

Топ-міста за кількістю міжнародних туристичних прибуттів у 2025 році

Ранг	Місто	Країна	Орієнтовна кількість туристів (млн)
1	Бангкок	Таїланд	30,3 млн
2	Гонконг (SAR Китаю)	Китай	23,2 млн
3	Лондон	Велика Британія	22,7 млн
4	Макао	SAR Китаю	20,4 млн
5	Стамбул	Туреччина	19,7 млн
6	Дубай	ОАЕ	19,6 млн
7	Мекка	Саудівська Аравія	18,7 млн
8	Анталія	Туреччина	18,6 млн
9	Париж	Франція	18,3 млн
10	Куала-Лумпур	Малайзія	17,3 млн

Джерело: [21].

Бангкок (Таїланд) посів перше місце у світі з великим відривом — близько 30,3 млн міжнародних туристів у 2025 р., значно перевищивши показники інших міст. Це пов'язано з розвитком авіасполучення, доступністю відпочинку та широким спектром культурних і розважальних пропозицій.

Гонконг (SAR Китаю) утримував другу позицію зі значним потоком туристів У 2024 році цю позицію займав Стамбул (Туреччина) завдяки стратегічному розташуванню між Європою та Азією та багатій історичній спадщині.

Лондон (Велика Британія) стабільно в топ-3 завдяки високому рівню авіаперевезень, великій кількості подій і привабливості для ділового та культурного туризму.

Велика кількість міст у топ-10 належить до Азіатсько-Тихоокеанського регіону (Бангкок, Гонконг, Макао, Куала-Лумпур) і Близького Сходу (Мекка, Дубай), що відображає відновлення туристичної галузі після пандемії, зростання авіаперевезень і туристичних потоків у цих регіонах.

Серед європейських міст Париж і Лондон залишаються серед лідерів за масштабом міжнародного туризму, незважаючи на сильну конкуренцію з боку азійських міст.

Загальна характеристика трендів 2025 року свідчить про

– активне відновлення міжнародного туризму після пандемії COVID-19, зростання потоків майже до довоєнних рівнів;
– зміщення туристичних центрів у бік Азії і Близького Сходу, де багато міст демонструють сильне зростання та розширення авіасполучення;
– лідерство великих мегаполісів, здатних обслуговувати значні обсяги туристів завдяки розвиненій інфраструктурі (аеропорти, готелі, культурні атракції).

Відновлення туристичної галузі після кризових потрясінь початку 2020-х років, зокрема пандемії COVID-19, суттєво вплинуло на загострення проявів явища овертуризму в європейських містах. Після періоду різкого скорочення мобільності та туристичних потоків у 2020–2021 рр. туристична активність у Європі почала стрімко зростати, що в низці міських дестинацій призвело до відновлення, а подекуди й посилення структурних проблем надмірної туристичної концентрації.

По-перше, характерною рисою постпандемічного відновлення стала асиметричність туристичних потоків. Найбільш популярні європейські міста — такі як Венеція, Барселона, Париж, Амстердам, Дубровник та Рим — знову стали основними центрами тяжіння масового туризму. В умовах відкладеного попиту та прагнення туристів повернутися до «класичних» напрямків відбулося різке зростання кількості короткотермінових поїздок, що посилило навантаження на історичні центри міст, об'єкти культурної спадщини та міську інфраструктуру.

По-друге, відновлення туристичної галузі відбувалося на тлі збереження бізнес-моделей, орієнтованих на кількісне зростання відвідувачів. Активізація бюджетних авіаперевезень, круїзного туризму та цифрових платформ короткострокової оренди житла сприяла швидкому поверненню високої щільності туристичних потоків у просторово обмежених міських районах. Це, своєю чергою, поглибило соці-

ально-екологічні наслідки овертуризму: зростання шумового та повітряного забруднення, перевантаження транспортних систем, дефіцит житла для місцевого населення та зниження якості міського середовища.

По-третє, посткризове відновлення виявило інституційну вразливість систем управління туризмом у багатьох європейських містах. У прагненні швидко відновити економічні вигоди від туризму місцева влада часто відкладала або послаблювала регуляторні обмеження, запроваджені до пандемії або під час неї. У результаті це призвело до повернення практик масового туризму без належного урахування екологічної місткості територій та інтересів місцевих громад.

Водночас відновлення туристичної галузі стало й каталізатором переосмислення проблеми овертуризму в науковому та управлінському дискурсах. У низці європейських міст саме постпандемічний період актуалізував необхідність переходу від екстенсивної моделі розвитку туризму до концепцій сталого, регенеративного та децентралізованого туризму. Проте на практиці швидке зростання туристичних потоків у 2022–2025 рр. значною мірою нівелювало потенційні позитивні ефекти такого переосмислення.

В таблиці 3 представлено рейтинг європейських міст, які найбільше «відчувають» наслідки туризму (особливо прояви овертуризму) (складено на основі останніх аналітичних даних, що враховують співвідношення туристів і населення, туристичний тиск на простір, щільність туристичних ночівель та якість життя місцевого населення.

Дані таблиці свідчать, що найбільший тиск туризму відчувають компактні історичні міста з обмеженою територією та невеликою кількістю постійного населення, зокрема Дубровник, Венеція та Брюгге. У цих дестинаціях співвідношення туристів до місцевих жителів у десятки разів перевищує показники великих мегаполісів, що зумовлює швидке перевищення соціальної, рекреаційної та екологічної місткості.

Водночас великі міста, такі як Париж, Барселона й Амстердам, демонструють нижчі відносні показники, але значно вищу просторову концентрацію туристів у центральних районах, що формує локальні осередки овертуризму. Це підтверджує тезу C.Milano про те, що проблема овертуризму визначається не лише кількістю туристів, а й просторовим розподілом, сезонністю та структурою туристичних потоків [37].

Міські туристичні центри є одними з найбільш уразливих до проявів овертуризму, оскільки поєднують високу концентрацію культурної спадщини, обмежений просторовий ресурс і значну щільність населення. Венеція, Барселона та Дубровник є класичними прикладами міст, у яких туристичний успіх трансформувався в системну проблему управління міським простором, соціальними процесами та довкіллям [39]. Саме ці дестинації часто фігурують у наукових дослідженнях і звітах міжнародних організацій як показові кейси негативних наслідків надмірної туристичної інтенсивності [57].

Таблиця 3

Рейтинг міст Європи, які найбільше потерпають від овертуризму (2024 р.)

№	Місто	Країна	Міжнародні туристи, млн осіб/рік	Населення міста, тис. осіб	Туристів на 1 мешканця	Основні прояви негативного впливу
1	Дубровник	Хорватія	~1,3	~42	≈ 30 : 1	Перевантаження історичного центру, круїзний туризм, зношення спадщини
2	Венеція	Італія	~20–22	~260	≈ 80 : 1*	Деградація лагуни, депопуляція, домінування турфункцій
3	Брюгге	Бельгія	~8	~118	≈ 68 : 1	Перенасичення компактного історичного центру
4	Родос	Греція	~6	~115	≈ 52 : 1	Сезонний овертуризм, дефіцит ресурсів
5	Барселона	Іспанія	~15–16	~1 620	≈ 9–10 : 1	Житлова криза, соціальна напруга, туристофобія
6	Амстердам	Нідерланди	~9	~905	≈ 10 : 1	Перевантаження центру, регулювання Airbnb
7	Париж	Франція	~17–18	~2 160	≈ 8 : 1	Надмірна щільність туристів у центральних округах
8	Афіни	Греція	~7	~3 150 (агломерація)	≈ 2–3 : 1	Сезонні піки, тиск на транспорт і спадщину
9	Прага	Чехія	~8	~1 300	≈ 6 : 1	Комерціалізація історичного центру
10	Відень	Австрія	~8	~1 950	≈ 4 : 1	Туристичне навантаження на центр міста

Джерело: складено автором на основі [21]; [22]; [33]; [59].

Венеція (Італія) розглядається як один із найбільш критичних прикладів овертуризму в Європі. Обмежена територія історичного центру, крихка лагунна екосистема та постійне скорочення чисельності місцевого населення формують умови, за яких навіть відносно невелике збільшення туристичних потоків призводить до значного

перевищення рекреаційної та соціальної місткості міста. За оцінками дослідників, щорічна кількість відвідувачів у декілька разів перевищує кількість постійних мешканців, що спричиняє витіснення місцевих жителів, зростання цін на житло та трансформацію міського простору під потреби туристичної індустрії. Особливої гостроти проблема набуває у зв'язку з круїзним туризмом, який створює пікові навантаження на інфраструктуру та посилює екологічний тиск на лагуну. Рух великих суден спричиняє забруднення атмосфери, викиди шкідливих газів у повітря та ерозію каналів, що впливає на ґрунти, структуру підводних основ і біорізноманіття лагуни. Шум та вібрації суден турбують морську фауну, а турбулентність води ушкоджує зарості водних рослин, які важливі для місцевих екосистем [23].

Через туризм доля одноденних відвідувачів (що значно перевищує число місцевих мешканців у деякі сезони) перевищує можливості інфраструктури, погіршуючи стан каналів і міських систем очищення води.

Саме через ці загрози і ризик для культурної спадщини Венеція була у фокусі досліджень щодо потенційного «існування під загрозою» у списку ЮНЕСКО [23].

Барселона (Іспанія) є прикладом міста, де овертуризм сформувався внаслідок поєднання успішного міського брендингу, розвитку лоукост-перевезень і зростання короткострокової оренди житла. Після проведення Олімпійських ігор 1992 року місто стало одним із найпопулярніших туристичних центрів Середземномор'я, однак відсутність своєчасних обмежувальних механізмів призвела до перенасичення туристами центральних районів. За оцінками, місто є одним із лідерів за густотою туристів на квадратний кілометр, що створює тиск на міські ресурси, інфраструктуру та природне середовище [44]. Дослідження показують, що саме Барселона стала осередком так званого «туристофобського» дискурсу, коли місцеве населення відкрито виступає проти подальшого зростання туризму через погіршення якості життя, шумове забруднення та втрату локальної ідентичності [47].

Негативні наслідки овертуризму спричинили активну реакцію частини місцевого населення. У 2023–2025 рр. у Барселоні відбувалися масові протести проти туристичної «туристифікації», під час яких демонстранти виступали проти зростання цін на житло, перенасичення вулиць туристами та витіснення місцевих мешканців із центральних районів. Протести супроводжувалися гаслами на кшталт «Your holidays, my misery» та вимогами радикальних змін у туристичній політиці [8].

Овертуризм у Барселоні представляє собою складний соціально-економічний та просторовий феномен, що поєднує інтенсивні туристичні потоки, тиск на житловий ринок та інфраструктуру, зміни в соціально-культурній структурі міста та активні форми громадської реакції. Барселона є прикладом того, як швидке зростання туризму

без належного управління може призвести до серйозних конфліктів між туристичними вигодами та якістю життя місцевих.

Дубровник (Хорватія), як об'єкт Світової спадщини ЮНЕСКО, демонструє специфічну форму овертуризму, зумовлену домінуванням круїзного туризму та сезонною концентрацією відвідувачів. Дубровник — один із найменших міст Європи, де туристична активність перевищує можливості природного та міського середовища. Обмежена площа Старого міста, його оборонні стіни та історична забудова значно ускладнюють розширення інфраструктури, що робить дестинацію особливо чутливою до туристичних піків. За даними аналітичних звітів, у пікові дні кількість туристів у кілька разів перевищує допустимі показники рекреаційної місткості (більше 36 туристів на одного мешканця міста), що спричинює тиск на природні ресурси, водопостачання, міську каналізацію та інфраструктуру і призводить до фізичного зношення історичних об'єктів та порушення повсякденного життя місцевих жителів [58]. Через посилений туризм ЮНЕСКО навіть погрожувало зняти статус об'єкта Світової спадщини, якщо місто не обмежить туристичні потоки. Реакцією міської влади на овертуризм стало впровадження систем обмеження кількості круїзних суден і контролю потоків туристів у межах Старого міста [54].

Явище овертуризму в місті Брюгге (Бельгія) є одним із найбільш показових прикладів надмірної туристичної концентрації в історичних містах Західної Європи. Брюгге, що входить до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, характеризується компактною просторовою структурою, високою щільністю культурно-історичних пам'яток та обмеженою пропускною здатністю міського середовища, що робить його особливо вразливим до інтенсивних туристичних потоків.

Основною передумовою формування овертуризму в Брюгге є дисбаланс між кількістю відвідувачів і реальними можливостями історичного центру міста. Щорічно місто приймає кілька мільйонів туристів, значна частина яких зосереджується в межах середньовічного ядра — на площі Маркт, у районі каналів, біля дзвіниці Белфрід та Базиліки Святої Крові (27 тис. туристів щодня). Така просторова концентрація туристів призводить до перевантаження пішохідної інфраструктури, зниження доступності громадських просторів для місцевих мешканців і зростання антропогенного тиску на об'єкти культурної спадщини [62].

Важливим чинником загострення овертуризму в Брюгге є домінування короткотривалих візитів. Значна частина туристів відвідує місто у форматі одноденних поїздок з Брюсселя, Парижа або прибережних курортів, а також у межах круїзних маршрутів Північного моря. Такий тип туризму характеризується високою інтенсивністю потоків за мінімального економічного ефекту для місцевої громади, водночас суттєво посилюючи навантаження на міське середовище.

Соціально-економічні наслідки овертуризму в Брюгге проявляються, зокрема, у трансформації функціональної структури історич-

ного центру. Зростання попиту на туристичні послуги сприяло витісненню традиційних житлових і сервісних функцій, поширенню закладів орієнтованих виключно на туристів, а також зростанню вартості житла. Активний розвиток короткострокової оренди посилив проблему депопуляції центральних районів і зниження якості життя постійних мешканців [56].

Екологічний вимір овертуризму в Брюгге пов'язаний із підвищеним навантаженням на міські канали, системи поводження з відходами та транспортну інфраструктуру. Масові туристичні потоки сприяють зростанню шумового забруднення, деградації громадських просторів і прискореному зношенню історичних поверхонь, мостів та набережних.

Водночас овертуризм у Брюгге стимулював активізацію управлінських заходів, спрямованих на регулювання туристичних потоків. Міська влада запроваджує обмеження на круїзний туризм, регулює діяльність короткострокової оренди, розвиває альтернативні туристичні маршрути за межами історичного центру та переорієнтовує туристичну політику на якісний, культурно орієнтований і сталий туризм [13].

Брюгге є прикладом міста, в якому овертуризм набув системного характеру та виявив структурні суперечності між збереженням культурної спадщини, економічними вигодами від туризму та інтересами місцевої громади. Досвід Брюгге підтверджує необхідність переходу від моделі масового відвідування до інтегрованого управління туризмом із урахуванням туристичної місткості та принципів сталого розвитку.

Явище овертуризму на Родосі (Греція) є характерним прикладом структурної перенасиченості туристичним попитом популярної середземноморської дестинації, що проявляється у високому співвідношенні кількості туристів до постійних мешканців, сезонній концентрації туристичних потоків та суттєвому тиску на місцеву соціальну, економічну та екологічну структуру. За даними досліджень, Родос входить до списку найбільш «перевантажених» туристичних місць у Європі, з показником приблизно 26 туристів на одного постійного мешканця за рік, що свідчить про високий рівень туристичної інтенсивності та потенційні ризики для сталого розвитку території [49].

Просторове навантаження виявляється особливо гостро у історичному центрі міста Родос (Old Town) та у прибережних зонах із високою щільністю туристичних об'єктів. Тісна мережа вузьких вулиць середньовічної частини міста, первісно сформована для потреб місцевого населення, не здатна адекватно обслуговувати значні потоки туристів протягом пікових літніх місяців. Таке перевантаження веде до зниження якості туристичного досвіду, а також до прискореного зносу історичної інфраструктури, включно з фрагментами старовинного мощення, фасадами будівель та громадськими просторими, що становить загрозу для збереження культурної спадщини.

Екологічні та інфраструктурні наслідки овертуризму також є суттєвими. Велика кількість туристів влітку створює надмірне навантаження на водопостачання, мережі поводження з відходами та транспортні системи, що може призводити до дефіциту ресурсів у пікові періоди та перевантаження комунальних служб. Зростання попиту на послуги та ресурси у поєднанні з сезонною нерівномірністю туристичних потоків підсилює ці виклики.

Соціально-економічні наслідки зумовлені тим, що масовий туризм стимулює розвиток короткострокових форм розміщення (наприклад, платформ для оренди житла), що підвищує ціну житла та зменшує доступність для місцевих мешканців. Це явище, відоме як туристифікація, сприяє трансформації житлового фонду у туристичний простір та може спричиняти соціальну напругу між місцевими громадами та туристами через зростання витрат на життя під час сезону [43].

Грецькі дослідження та медіа-звітність підтверджують загострення цих тенденцій. Так, Родос у рейтингу популярних європейських дестинацій за кількістю туристів на одного мешканця посідає високі позиції, поступаючись лише деяким історично значущим містам, що підкреслює масштаб та інтенсивність туристичного тиску на острів. Це також підкреслює важливість стратегічних заходів щодо регулювання туристичних потоків та впровадження принципів сталого туризму для забезпечення збалансованого співіснування економічних вигод і добробуту місцевих громад [49].

Проблема овертуризму на Родосі також стимулювала ініціативи щодо урегулювання туристичного навантаження на рівні державної та регіональної політики. Європейські та грецькі проєкти з розвитку стійкого управління туристичними дестинаціями спрямовані на розробку стратегій, що мають зменшити сезонні навантаження, диференціювати пропозицію та розширити туристичні маршрути за межі традиційних гарячих точок.

Амстердам (Нідерланди) є надзвичайно популярним серед туристів завдяки поєднанню культурних, просторових, соціальних та інфраструктурних чинників, які формують його унікальну туристичну привабливість. Основні причини цієї популярності можна узагальнити так:

По-перше, виняткова культурно-історична спадщина. Амстердам має добре збережений історичний центр із системою каналів XVII ст., що включена до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Місто є осередком світового мистецтва та культури, зокрема завдяки музеям міжнародного значення — Рейксмузею, Музею Ван Гога, Будинку Анни Франк. Висока концентрація культурних об'єктів у компактному просторі робить місто особливо привабливим для короткотермінових візитів.

По-друге, ліберальний імідж та репутація «відкритого міста». Амстердам асоціюється з толерантністю, свободою самовираження та

прогресивною соціальною політикою. Легалізація легких наркотиків, проституції та м'яке регулювання нічного життя створили образ міста як простору «дозволеного експерименту», що приваблює молодь, туристів із країн Західної Європи та Північної Америки, а також сегмент party-туризму.

По-третє, вигідне транспортно-географічне положення та доступність. Амстердам є одним із головних авіаційних хабів Європи (аеропорт Schiphol), добре інтегрованим у мережу бюджетних авіаперевезень та швидкісного залізничного сполучення. Це сприяє розвитку масового міського туризму, зокрема коротких вікенд-подорожей (city breaks).

По-четверте, розвинена туристична інфраструктура. Місто пропонує широкий спектр засобів розміщення, музеїв, гастрономічних закладів, подієвого та креативного туризму. Високий рівень сервісу, безпеки та урбаністичного комфорту робить Амстердам привабливим для різних категорій туристів — від культурних мандрівників до молодіжних груп.

По-п'яте, активна туристична промоція та цифрова видимість. Амстердам є одним із найбільш «медійних» міст Європи, широко представленим у соціальних мережах, тревел-блогах та цифрових платформах бронювання. Візуальна впізнаваність каналів, велосипедної культури та міського середовища значно підсилює туристичний попит.

Явище овертуризму в Амстердамі є показовим прикладом сучасних соціально-економічних і просторових викликів, що виникають у популярних туристичних містах Європи. Як столиця Нідерландів та один із найвідвідуваніших туристичних центрів світу, Амстердам зазнає надмірної концентрації туристів відносно чисельності місцевого населення та пропускної здатності міської інфраструктури. За даними моніторингу, щороку місто переживає **сотні тисяч — десятки мільйонів гостей**, що створює серйозний тиск на житловий ринок, транспортну систему та соціальне середовище [12].

Основними проявами овертуризму в Амстердамі є:

- Перевантаження інфраструктури: історичний центр міста, вузькі вулиці та ключові туристичні місця (канали, площі, музеї) стикалися з надмірною кількістю відвідувачів, що ускладнювало пересування, спричиняло концентрацію натовпу і збільшення шумового тиску на прилеглі райони.
- Житлова криза та витіснення місцевих жителів: платформи короткострокової оренди (Airbnb та ін.) та зростання туристичного попиту призвели до скорочення доступного житла для місцевих мешканців і підвищення орендної плати, що сприяло соціальній напрузі та депопуляції центральних кварталів.
- Комерціалізація центральних районів: значна частина бізнесів орієнтована на туристів, що змінює характер місцевих районів — замість традиційних послуг з'являються переважно сувенірні магазини, кафе та заклади розваг.

- Негативна поведінка окремих груп туристів: частина відвідувачів приїжджає з метою вечірок та розваг (наприклад, у район Red Light District), що іноді супроводжується порушенням громадського порядку — шум, сміття, проблеми з громадським порядком.

Дослідницькі дані свідчать, що чисельність туристів у місті збільшилась у кілька разів за останні роки: від 5,6 млн у 2012 р. до понад 8,8 млн туристів у 2023 р., із близько 24 млн нічних перебувань на рік — що суттєво перевищує місцеве населення. Ці тенденції були спричинені зокрема ростом бюджетних авіаперевезень, популярністю соціальних мереж та доступністю короткострокових орендних сервісів.

Наслідки овертуризму спричинили значне невдоволення серед місцевих жителів. У 2025 р. групи амстердамців навіть подали судовий позов проти міської влади, стверджуючи, що існуючі обмеження не працюють, і що кількість 22,9–26 млн нічних перебувань щороку перевищує встановлену міську норму у 20 млн.

Реакція міської адміністрації включає низку політик і регуляторних заходів, спрямованих на обмеження туристичних потоків, зокрема:

- обмеження кількості нічних перебувань та введення туристичних податків (12,5%) для зменшення напливу;
- заборону будівництва нових готелів без закриття існуючих;
- обмеження короткострокових орендних ліцензій у центральних районах;
- зменшення кількості круїзних суден у центрі міста (максимум 100 суден до 2026 р.) й плани щодо перенесення пасажирського терміналу за межі центральної частини до 2035 р.

Також запроваджуються програми на кшталт «Tourism in Balance» та кампанії, що намагаються змінити імідж міста і орієнтувати потоки туристів на більш «відповідальних» та культурно-орієнтованих відвідувачів, аби знизити негативні наслідки для мешканців.

Попри значні проблеми, туризм продовжує бути важливою частиною економіки Амстердама: туристи щорічно приносять місту значні доходи, а туристична галузь забезпечує робочі місця у сфері гостинності, культури та обслуговування. Однак економічні вигоди збалансовуються з ризиками перенасичення, що негативно впливає на життєдіяльність місцевої громади.

Таким чином, овертуризм у Амстердамі є складним мультидименсійним явищем, що включає надмірну концентрацію туристів, тиск на житловий ринок, зміни міської інфраструктури та соціальні конфлікти між локальними громадами та туристами. Амстердам активно впроваджує політики регулювання та стратегії сталого туризму, але процес адаптації до нових викликів триває.

Париж (Франція) традиційно належить до найпопулярніших туристичних міст світу. За даними компанії *Euromonitor International*, місто протягом років очолює рейтинг Top 100 City Destinations Index — показника глобальної привабливості міських туристичних напрям-

ків, що враховує інфраструктуру, політику туризму, безпеку, економічні показники та ін. Станом на 2025 р. Париж знову посів перше місце серед міст світу за цим індексом, прийнявши понад 18 млн гостей лише за рік, переважно іноземних туристів.

Париж приваблює туристів насамперед через унікальну культурно-історичну спадщину та світову славу своїх об'єктів:

- Лувр — один із найвідвідуваніших музеїв світу, що зберігає колекції світового значення, включно з «Моною Лізою»;
- Ейфелева вежа, Нотр-Дам де Парі (який після відновлення знову відкритий для відвідувачів у 2025 р.), Монмартр із базилікою Сакре-Кер;
- Велика кількість інших музеїв, історичних будівель і культурних закладів, що робить Париж символом європейського мистецтва та історії.

Така комбінація спадкових пам'яток, міжнародних подій (наприклад, Олімпійські ігри-2024), а також розвинена транспортна та туристична інфраструктура робить Париж висококонкурентним на глобальному туристичному ринку [63].

Водночас успіх у привабленні туристів обертається серйозними викликами, що типово для великих світових туристичних центрів:

Париж приймає **десятки мільйонів туристів щороку** (близько 48,7 млн у 2024 р.), що за чисельністю значно перевищує кількість місцевого населення і створює високі щільності відвідувачів у ключових туристичних зонах.

У районі Монмартр кількість відвідувачів досягла щонайменше **11 млн на рік**, а вузькі вулиці та площі часто перетворюються на «відкриті тематичні парки», що заважає повсякденному життю місцевих жителів [45].

Овертуризм змінює міський ландшафт: місцеві крамниці та традиційні сервіси витісняються сувенірними магазинчиками та кафе, орієнтованими на туристів, тоді як житлові райони поступово втрачають свій локальний характер.

Величезна кількість відвідувачів спричиняє тиск і на об'єкти культури. Наприклад, працівники **Лувра** оголошували страйк через **переповненість, перевантаження експозицій та недостатність інфраструктури**, що ускладнює одночасне обслуговування великої кількості відвідувачів та захист колекцій.

Місцеві мешканці все частіше висловлюють невдоволення тим, що туристична активність витісняє щоденну міську динаміку. У Монмартрі та інших районах виникають акції протесту, де жителі говорять про «Disney-фікацію» вулиць і втрату автентичності кварталів.

Париж є класичним прикладом міста, що одночасно має надзвичайну туристичну привабливість та стикається з серйозними проявами овертуризму. Його глобальна популярність обумовлена культурною спадщиною, архітектурою, музеями та міжнародною подієвістю, однак інтенсивні потоки туристів створюють тиск на інфраструктуру,

соціальну тканину та повсякденне життя мешканців. Це підтверджує важливість інтегрованого управління туризмом, яке враховує як економічні вигоди, так і якість життя місцевої громади та збереження культурної спадщини.

Прага — столиця Чехії, одне з найпопулярніших міст Центральної Європи, яке протягом останніх десятиліть стабільно залучає величезні міжнародні туристичні потоки завдяки унікальній історико-культурній спадщині, багатій архітектурі та розвиненій туристичній інфраструктурі. Історичний центр міста є об'єктом Світової спадщини ЮНЕСКО, що підсилює міжнародний інтерес до міста як цінного культурного ареалу.

За даними Czech Statistical Office (ČSÚ), у 2024 році Прагу відвідало рекордні ~8,08 млн туристів, що на 9% більше, ніж у попередньому році, і трохи перевищило показники перед пандемією 2019 р. (8,04 млн) — при цьому більшість становили іноземці (6,51 млн) із домінуванням туристів із Німеччини, США та Великої Британії. Загальна кількість ночівель склала 18,3 млн ночей [53].

Переважна більшість відвідувачів — іноземці (78% у 2023 р.), середня тривалість перебування близько 2,3–2,4 ночі.

Прага також значна економічно: туристична діяльність у всій Чехії досягала стабільного внеску 2,9% ВВП у 2019 р. і повністю відновлювалася після спаду під час пандемії.

Стратегія розвитку туризму міста під керівництвом Prague City Tourism орієнтована на баланс між привабливістю для гостей та якістю життя місцевих жителів, зокрема через просування сталого туризму та розширення маршрутів поза центром міста.

Попри очевидні переваги для економіки, висока щільність туристичних потоків створює низку негативних явищ, що характеризують явище овертуризму.

Просторове перевантаження історичного центру. Концентрація туристів у межах Старого міста, Карлова мосту та Градчан призводить до щоденних скупчень людей у вузьких середньовічних вулицях, особливо у високий туристичний сезон. Це створює тиск на інфраструктуру, збільшує ризики зносу пам'яток і зменшує якість перебування як туристів, так і мешканців. У наукових дослідженнях зазначено, що місцеві часто сприймають інтенсивний туристичний рух як фактор, що значно знижує якість життя через перенаселеність, підвищення цін і зменшення доступності житла [30].

Зростання короткострокової оренди (Airbnb та подібні платформи) сприяло перетворенню житлових будинків у комерційні об'єкти для туристів, що ускладнило доступ до постійного житла у центральних районах (Gentrification effect). Це питання підкреслюється як один з головних серед проблем, пов'язаних з овертуризмом у місті.

Міська влада Праги впроваджує політики для управління туристичними потоками та підвищення якості туризму, наприклад, заборо-

ну на організовані нічні «pub-crawl» туристичні вечірки з метою зменшення шуму, безладу та конфліктів із місцевими жителями.

Великі потоки туристів підвищують навантаження на міські служби, спричиняють збільшення відходів, шумове забруднення й швидше зношення інфраструктури, що особливо відчутно у центральних історичних районах з вузькою інфраструктурою [30].

Прага залишається однією з ключових європейських туристичних дестинацій із високими показниками відвідуваності та значним внеском туризму у місцеву економіку. Проте рівень туристичного навантаження у центральних частинах створює ознаки овертуризму, які включають просторові, соціальні та економічні виклики. Управління цими викликами передбачає впровадження стратегій сталого туризму, спрямованих на розподіл туристичних потоків, збереження житлового середовища та мінімізацію негативних наслідків для якості життя місцевих мешканців.

Відень — столиця Австрії, один із найважливіших культурних, музичних і історичних центрів Європи, що має всесвітню репутацію привабливої туристичної дестинації. Його туристичний потенціал формується густою мережею культурних пам'яток (Шенбрунн, Хофбург, Оперний театр), імперською спадщиною, музичною традицією (класична музика, концерти та фестивалі) і високою якістю життя, що також приваблює мандрівників зі всього світу.

За даними Vienna Tourist Board (WienTourismus), 2024 рік став найбільш успішним за всю історію міського туризму: Відень зареєстрував 18,9 млн ночівель туристів, що на 9% більше, ніж у 2023 році, і перевищило попередній рекорд 2019 р. (до пандемії) — причому близько 82% усіх ночівель складали іноземні туристи. Прибутків від розміщення до кінця листопада 2024 досягло €1,24 млрд (+12% р/р) — що свідчить про високий туристичний попит та економічний внесок туристів у місцеву економіку [60].

У 2025 р. тенденція продовжилася, і місто досягло 20 млн ночівель, встановивши новий рекорд і очікуваний загальний дохід від розміщення на рівні понад €1,4 млрд що підтверджує зростання привабливості Відня як глобальної дестинації [61].

Структура джерел туристичних потоків також демонструє широкі міжнародні ринки: найбільший вклад у кількість ночівель внесли німецькі туристи (3,5 млн), австрійські (3,38 млн), американські (1,26 млн), а також гостей з Італії, Великої Британії та Іспанії [61].

Відень також активно розвиває сталий та децентралізований туризм. Місто є членом International Network of Sustainable Tourism Observatories (INSTO) під егідою UNWTO, що дозволяє систематично відслідковувати економічні, екологічні та соціальні наслідки туристичної діяльності та використовувати ці дані для планування політик сталого розвитку.

Екологічна сертифікація туристичних підприємств (готелі з «Österreichisches Umweltzeichen») також сприяє просуванню екологіч-

но дружніх пропозицій, що становили близько 18% сертифікованих місць розміщення у Відні станом на 2023 р. та підсилюють імідж Відня як «зеленої» туристичної дестинації.

Хоча Відень не переживає масштабного овертуризму на рівні деяких середземноморських міст (наприклад, Венеція чи Барселона), у нього є характерні прояви, типові для великих міст з інтенсивним культурним туризмом:

Туристичні потоки концентруються в історичному центрі (Innenstadt) і біля знакових об'єктів (Шенбрунн, Оперний театр), що в пікові сезони призводить до великої щільності відвідувачів у межах вузької міської тканини. Це створює відчуття натовпу як у мешканців, так і у туристів у популярні місяці.

Поширення короткострокової оренди (зокрема через платформи як Airbnb) спричиняє витіснення частини житлового фонду у центральних районах у комерційний оборот, що зменшує доступність житла для місцевого населення — явище, помічене і в інших європейських містах з високим туристичним навантаженням. Звіти місцевих мешканців вказують на витіснення родин та зміну характеру деяких кварталів під тиск туристичних потреб [48].

Інтенсивні потоки туристів змінюють повсякденний ритм життя міста в центральних кварталах: традиційні заклади, що обслуговують місцевих, іноді замінюються туристично-орієнтованими пропозиціями (сувенірні крамниці, заклади харчування). Місцеві жителі інколи висловлюють занепокоєння щодо зменшення простору для місцевих соціальних і культурних практик.

Хоча туристична інфраструктура Відня є якісною та розвиненою, великі події (фестивалі, конгреси) і святкові періоди створюють додаткове навантаження на транспортну систему, готельний фонд і громадські простори, що накладає виклик на планування потоків та управління міським простором.

Віденська стратегія Visitor Economy / Optimum Tourism, розроблена Vienna Tourist Board, спрямована на балансування інтересів туристів і місцевого населення. Вона передбачає акцент на «якісних туристах» (культурні подорожі, MICE-туризм), підвищення рівня задоволення гостей і підтримання високого рівня сприйняття якості життя місцевих жителів (мета — 9/10 у показниках задоволення).

Членство Відня у UNWTO International Network of Sustainable Tourism Observatories (INSTO) демонструє прагнення міста до системного моніторингу впливу туризму, включно зі соціальними, економічними та екологічними показниками, яке дозволяє адаптувати управлінські рішення на основі реальних даних.

Отже, Відень — це надзвичайно привабливa туристична дестинація, яка щороку приваблює десятки мільйонів туристів завдяки своїй багатій культурній спадщині, музичній традиції та високій якості туристичного сервісу. Однак зростання туристичних потоків також створює ознаки овертуризму, зокрема концентроване навантаження

на центральні райони, тиск на житловий фонд і соціально-культурні трансформації міського середовища. Ці виклики спонукають Відень реалізовувати сталий підхід до управління туризмом зі стратегічним балансовим фокусом на потреби місцевих мешканців та гостей.

Афіни — столиця Греції й одна з найважливіших історико-культурних дестинацій Європи. Місто поєднує давню спадщину античності (Парфенон, Акрополь), середньовічну та сучасну архітектуру, активне культурне життя, а також вигідне географічне розташування як транспортного вузла на стику Європи та Середземномор'я.

За даними туристичних агенцій та готельних асоціацій, 2023 рік був рекордним для Афін: міжнародні прибуття в Афіни перевищили 7 млн осіб, що на 10% більше, ніж у 2019 р., до пандемії COVID-19. Ці дані підтверджуються статистикою міжнародних авіаперельотів та опитуваннями готельного бізнесу, де зазначено, що кількість іноземних туристів на Афінському аеропорту зросла до понад 7 млн у 2023 р. — це більше ніж удвічі порівняно з 2014 р. [11]

Серед туристів найбільше прибувають із США (понад 1 млн відвідувачів на рік), Великої Британії (687 тис.), Німеччини (478 тис.), Франції (462 тис.) та Італії (410 тис.). Саме 83% відпочивальників відвідали Акрополь під час своєї подорожі до Афін, що підкреслює важливість археологічних пам'яток як локомотива туристичного попиту.

Окрім класичних пам'яток, Афіни дедалі більше розвиваються як місто конференц-туризму: у 2022 р. місто посіло 8-те місце у світі за активністю проведених міжнародних конференцій (109 заходів, ~40 000 учасників), що сприяє залученню бізнес-туризму.

За оцінками опитування гостинності, туристи охарактеризували Афіни доволі позитивно: середній рівень задоволення містом становив 8,3/10 у 2024 р., а 90% респондентів планували повернутися, що свідчить про привабливість міста як туристичного напрямку [11].

Хоча Афіни меншою мірою асоціюються з овертуризмом, ніж деякі інші європейські міста (наприклад, Венеція чи Барселона), серйозні прояви надмірного туризму вже помітні, особливо в історичних районах.

У 2025 р. очікується, що Афіни приймуть приблизно 10 млн відвідувачів — це майже вдвічі більше за кількість мешканців міста і на ≈2 млн більше, ніж у 2024 р., що свідчить про стрімке зростання туризму. Така концентрація створює високий тиск на інфраструктуру центральних районів, особливо навколо Акрополя та історичного кварталу Plaka (середньовічні вулички, кафе та невеликі крамниці).

Місцеві мешканці Plaka відкрито висловлюють занепокоєння через надмірну кількість туристів, шум, переповненість та зміни характеру місцевого життя — усе це класичні ознаки овертуризму, коли інтенсивність відвідувань перевищує місткість середовища та інфраструктурні можливості [52].

Через перевантаження органи влади обмежують кількість відвідувачів на ключових об'єктах. Наприклад, національний археологічний сайт Акрополя контролює добовий потік — він обмежений до

≈20 000 відвідувачів через систему електронних квитків, а раніше пікові значення могли сягати ще більше.

Зростання короткострокової оренди, частково пов'язане з інвестиціями та програмами типу «golden visa», призводить до високого попиту на житло в центральних районах, що підвищує орендні плати і витісняє місцевих мешканців — таке явище фіксується як серйозний побічний ефект туризму в містах з обмеженим житловим фондом.

Висока сезонність туризму та щільність туристичних потоків у центрі міста створюють додаткове навантаження на міський транспорт, послуги громадського порядку та об'єкти комунального обслуговування, що у пікові сезони може призводити до зниження якості життя місцевих мешканців та гострих логістичних проблем.

Отже, Афіни — всесвітньо значима туристична дестинація з глибокими історичними, культурними та архітектурними принадами, що щороку залучає мільйони відвідувачів. Ріст потоків туристів, рекордні показники міжнародних прибуттів і високий рівень задоволення туристів підкреслюють сильну привабливість міста.

Проте симптоми овертуризму стають все більш помітними: від перевантаження центрів історичних пам'яток та стародавніх кварталів до тиску на житловий фонд, що вимагає стратегічних підходів до регулювання туризму, збереження автентичності міських середовищ і балансу між економічними вигодами та якістю життя місцевих громад.

Таким чином, відновлення туристичної галузі в Європі мало подвійний вплив на явище овертуризму: з одного боку, воно забезпечило економічне пожвавлення міських дестинацій, а з іншого — спричинило повторне загострення проблем надмірної туристичної концентрації. Це засвідчує необхідність інтеграції інструментів управління туристичними потоками, просторового планування та екологічного регулювання в стратегії посткризового розвитку європейських міст.

Порівняльний аналіз європейських міст дозволяє виокремити спільні риси овертуризму в міських туристичних центрах. До них належать просторове перевантаження історичних районів, дисбаланс між інтересами туристів і місцевих жителів, деградація культурної та природної спадщини, а також зростання соціальної напруги. Водночас кожна з дестинацій демонструє специфічні чинники загострення проблеми, наприклад, у Венеції — екологічна вразливість і круїзний туризм, у Барселоні — житлова криза та масовий міський туризм, у Дубровнику — сезонність і обмеженість простору об'єкта спадщини [42].

Досвід провідних європейських туристичних міст свідчить, що овертуризм у міських дестинаціях є не лише туристичною, а й комплексною урбаністичною та соціо-екологічною проблемою. Його подолання потребує інтегрованих управлінських рішень, які поєднують просторове планування, регулювання туристичних потоків, захист інтересів місцевого населення та збереження культурної спадщини.

Мінімізація негативних наслідків овертуризму в європейських містах потребує комплексного та міждисциплінарного підходу, що поєднує інструменти просторового планування, управління туристичними потоками, екологічної політики та участі місцевих громад. Одним із ключових напрямів є впровадження концепції туристичної місткості (carrying capacity), яка дозволяє визначити гранично допустимі навантаження на міські екосистеми, інфраструктуру та соціальне середовище. На основі таких розрахунків органи місцевого самоврядування можуть встановлювати обмеження на кількість відвідувачів у найбільш уразливих історичних районах, громадських просторах і об'єктах культурної спадщини.

Важливим інструментом є просторово-часова диверсифікація туристичних потоків. Вона передбачає перерозподіл відвідувачів як у просторі (залучення менш відомих районів міста, периферійних локацій, сусідніх муніципалітетів), так і в часі (стимулювання міжсезонного туризму, розвиток подій поза піковими періодами). Такий підхід сприяє зменшенню концентрації туристів у центральних зонах, знижує екологічне навантаження та водночас забезпечує більш рівномірний економічний ефект для міста.

Суттєву роль у зменшенні екологічних наслідків овертуризму відіграє регулювання туристичної інфраструктури. Обмеження короткострокової оренди житла, контроль за відкриттям нових готелів у перевантажених районах, запровадження екологічних стандартів для туристичних підприємств сприяють зниженню тиску на житловий фонд, водні ресурси, систему поводження з відходами та енергоспоживання. Паралельно важливим є розвиток екологічно дружнього міського транспорту, пішохідної та велосипедної інфраструктури, що зменшує рівень забруднення повітря і шуму.

Економічні інструменти також широко застосовуються в європейській практиці управління овертуризмом. Запровадження туристичних податків і зборів, диференційованих за сезоном або зоною міста, дозволяє не лише стримувати надмірні потоки, а й акумулювати кошти для фінансування заходів з охорони довкілля, реставрації культурної спадщини та покращення якості життя місцевого населення. Важливо, щоб використання таких коштів було прозорим і спрямованим на потреби громад.

Не менш значущим є розвиток відповідального та сталого туризму через освітні та інформаційні заходи. Формування екологічної свідомості туристів, популяризація правил поведінки в історичних містах, заохочення до використання локальних сервісів і продуктів сприяють зменшенню негативного впливу відвідувачів на міське середовище. У цьому контексті зростає роль цифрових технологій — мобільних додатків, систем онлайн-бронювання з квотами, смарт-аналізу туристичних потоків, що дає змогу оперативно реагувати на перевантаження.

Ключовою умовою ефективної мінімізації наслідків овертуризму є залучення місцевих громад до процесів планування та управління

туризмом. Врахування інтересів мешканців, підтримка локальних ініціатив, розвиток форм туризму, орієнтованих на культуру повсякденного життя міста, сприяють зменшенню соціальної напруги та підвищенню стійкості міських дестинацій. Таким чином, перехід від моделі кількісного зростання туристичних потоків до моделі якісного, збалансованого розвитку є основним стратегічним напрямом подолання проблем овертуризму в європейських містах [31].

З огляду на результати проведеного дослідження важливим є імплементація європейського досвіду управління овертуризмом в Україні.

Попри те, що до 2022 року Україна не належала до глобальних «гарячих точок» овертуризму, окремі дестинації вже демонстрували ознаки локальної перевантаженості:

- Львів — концентрація туристичних потоків у межах історичного центру (площа Ринок та прилеглі вулиці);
- Буковель та Карпати — сезонне перевищення рекреаційної місткості;
- Одеса — надмірна літня концентрація відпочивальників;
- Кам'янець-Подільський, Умань (паломництво), Чорнобильська зона — пікові навантаження в окремі періоди [1].

У післявоєнний період можна прогнозувати:

- різке зростання міжнародного інтересу до України;
- розвиток меморіального та військово-історичного туризму;
- підвищене навантаження на Карпати як безпечну природну дестинацію;
- концентрацію потоків у кількох «вітринних» містах.

Саме тому важливо не реагувати на кризу, а діяти превентивно.

На основі міжнародних та регіональних досліджень можна запропонувати такі ключові напрями як імплементація європейського досвіду управління овертуризмом в Україні:

1. Лімітування туристичних потоків і квотування доступу

Впровадження систем попереднього бронювання для відвідування природних та культурних пам'яток з урахуванням їхньої *carrying capacity* (переносної місткості) дозволить уникати пікового навантаження на інфраструктуру та екосистеми. Цей підхід підтверджується дослідженнями з урбаністичного туризму, де використання інструментів оцінювання місткості є важливим елементом сталого менеджменту.

2. Регулювання короткострокової оренди житла

Досвід європейських міст свідчить, що неконтрольована оренда через цифрові платформи може стимулювати витіснення місцевих жителів із центральних районів і формувати сезонні «туристичні квартали». Встановлення правил реєстрації та прямих туристичних зборів є важливим механізмом балансу інтересів усіх сторін.

3. Просторова диверсифікація туристичних маршрутів

Заміщення традиційно популярних маршрутів або розвиток маловідомих туристичних ресурсів (сільський, екологічний, культурний

туризм) сприяє зниженню навантаження на історичні центри міст. Такі підходи включають створення нових тематичних маршрутів та інтеграцію їх у регіональний туристичний продукт.

4. Інституційне забезпечення

Створення національної стратегії сталого туризму з чітко визначеними показниками та механізмами моніторингу, розвиток цифрових платформ для збору даних про потоки туристів і узгодження політик на рівні держави, регіонів та громад становить основу ефективної превентивної політики.

Таким чином, сучасний академічний і політичний дискурс підтверджує, що проблема овертуризму має багатовимірний характер і потребує комплексного підходу, який включає не лише контроль кількості туристів, а й інтеграцію принципів сталого розвитку, участі громад, цифрового моніторингу та міжсекторальної координації.

Адаптація європейського досвіду в Україні потребує врахування національних особливостей і регіонального контексту, а також пілотних проєктів із систем управління потоками туристів, що стануть основою для подальшого масштабування політик сталого туризму.

Список використаних джерел

1. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). Офіційна статистика та аналітичні звіти. URL: https://www.tourism.gov.ua
2. Краснікова Н., Михайленко О., Демченко А. Модернізація системи управління туристичними послугами для протидії овертуризму. *European Journal of Management Issues*. 2023. Вип. 31(4). С. 234–242. DOI: 10.15421/192321
3. Омельченко Г. Ю. Стратегії регулювання овертуризму в розвитку туристичних дестинацій. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №4(10). С. 27–31. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.3
4. Охріменко А. Г., Опанасюк Н. А. Перенасичення дестинацій як сучасна тенденція розвитку туризму. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. — URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7511 (дата звернення: 05.01.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.85
5. Пархоменко О. Г., Щука Г. П., Ковальська Л. В. Сучасні соціально-економічні аспекти явища overtourism в Україні та світі. *Економіка харчової промисловості.* 2025.17(2):81-87. DOI: 10.15673/fie.v17i2.3172
6. Пильченко А. Проблеми овертуризму та шляхи їх вирішення: світовий аспект. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія Історія, економіка, філософія*. 2022. №27. С. 78–83. DOI: https://doi.org/10.32589/2412-9321.27.2022.276210
7. Шелеметьєва Т. В., Трохимець О. І., Тюха М. Д. Особливості формування стратегії сталого розвитку туризму в сучасних умовах: досвід Німеччини. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 1 (127). С. 41–51. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-6
8. 2024-2025 anti-tourism protests in Spain. URL: https://en.wikipedia.org
9. Ali, R. (2018). The genesis of overtourism: Why we came up with the term and what's happened since. URL: https://skift.com/2018/08/14/the- genesis-of-overtourism-why-we-came-up-with-the-term-and-whats-happened-since/.
10. Almeida M., Giralt C., Barrado-Timon D. Overtourism in global cities. Impacts, challenges and solutions. 2024. Publisher: Universidad Autónoma de Madrid.

Asociación Cultural y Científica. Madrid. España. 166 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/385934998_Overtourism_in_global_cities_Impacts_challenges_and_solutions
11. Athens' Popularity Remains Steady, Says Guest Satisfaction Survey (2024). URL: https://news.gtp.gr
12. Amsterdam is struggling with overtourism, but the industry brings in a lot of money. NL Times (2024). URL: https://nltimes.nl
13. Bruges Implements Measures to Address Overtourism Amid Record Visitor Numbers. URL: https://brusselspost.com
14. Buckley, R. (2011). Tourism and environment. *Annual Review of Environment and Resources, 36*, 397–416. URL: https://doi.org/10.1146/annurev-environ-041210-132637
15. Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, *24*(1), 5–12. https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x
16. Capocchi A., Vallone C., Pierotti M., Amaduzz A. (2019) Overtourism: A Literature Review to Assess Implications and Future Perspectives. *Sustainability*. 2019. No. 11(12). DOI: https://doi.org/10.3390/su11123303
17. Dickinson, G. (2018). *'Overtourism' shortlisted as Word of the Year following Telegraph Travel campaign. The Telegraph*. URL: https://www.telegraph.co.uk/travel/news/overtourism-word-of-the-year-oxford
18. Dhiraj A., Kumar S. (2021) Overtourism: Causes, Impacts and Solution. In book: Overtourism as Destination Risk. United Kingdom — North America — Japan — India — Malaysia — China: Emerald Publishing. P.p.49-56. DOI: 10.1108/978-1-83909-706-520211004
19. Dodds, R., & Butler, R. (2019). Overtourism: Issues, realities and solutions. Berlin: De Gruyter Oldenbourg. https://doi.org/10.1515/9783110607369
20. Endangered Heritage: Venice's Fight Against Overtourism. URL: https://www.travelandculturesalon.com/
21. Euromonitor International. *World's Top 100 City Destinations for 2025*: Press release / Euromonitor International, 2025. URL: https://www.euromonitor.com
22. Eurostat. *Record number of tourism nights in 2024 in the EU* : Press release / Eurostat, 2025. URL: https://ec.europa.eu
23. González A.T. (2018). Venice: the problem of overtourism and the impact of cruises. *Investigaciones Regionales — Journal of Regional Research*, 42 (2018) — Pages 35 to 51. URL: https://investigacionesregionales.org
24. Gössling, S., Peeters, P., Hall, C. M., Ceron, J. P., Dubois, G., Lehmann, L. V., & Scott, D. (2012). Tourism and water use: Supply, demand, and security. An international review. *Tourism Management, 33*(1), 1–15. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.015
25. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2015). Inter-market variability in CO_2 emission intensities in tourism: Implications for destination marketing and climate policy. *Tourism Management, 46*, 203–212. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.021
26. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism 29(5). 1747-7646. DOI: 10.1080/09669582.2020.1758708
27. Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 Agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism, 27*(7), 1044–1060. https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456
28. Impact of the COVID-19 pandemic on tourism. URL: https://en.wikipedia.org
29. International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024. URL: https://www.untourism.int/
30. Kacprzak K. (2021). Overtourism in the Tourism Space of Prague in the Opinion of Foreign Residents. Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska sectio B

— Geographia Geologia Mineralogia et Petrographia. 76:29-44. DOI: 10.17951/b.2021.76.0.29-44
31. *Kazandzhieva V.* Regulation and governance of overtourism. IZVESTIA JOURNAL OF THE UNION OF SCIENTISTS — VARNA. ECONOMIC SCIENCES SERIES, vol. 12 №3 2023. P.p.3-13. URL: https://journals.mu-varna.bg/index.php/isuvsin/article/view/9696/8521
32. Koens, K., Postma, A., & Papp, B. (2018). Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context. *Sustainability, 10*(12), 1-15. https://doi.org/10.3390/su10124384
33. *List of cities by international visitors (2025)*: Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org
34. Martins, M. (2018). Planning and tourismphobia: An analysis of the strategic tourism plan of Barcelona 2010–2015. Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing, 4(1), 3–7. https://doi.org/10.5281/zenodo.1247519 (4(1), 3-7).
35. Mihalic, T. (2020). Concpetualising overtourism: A sustainability approach. Annals of Tourism Research. Volume 84, September 2020, 103025. https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103025
36. Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and degrowth: a social movements perspective. *Journal of Sustainable Tourism*. 27(13). https://doi.org/10.1080/ 09669582.2019.1650054.
37. Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2022) Overtourism. In book: Encyclopedia of Tourism Management and Marketing. P.p. 413-416. DOI: 10.4337/9781800377486.over.tourism
38. Milano, C., Cheer, J. M., & Novelli, M. (2018). Overtourism: Excesses, discontents and measures in travel and tourism**.** Wallingford, UK: CABI. https://doi.org/10.1079/9781786399823.0000
39. Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and tourismphobia: A journey through four decades of tourism development, planning and local concerns. *Tourism Planning & Development, 16*(4), 353–357. https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1599604
40. OECD Tourism Trends and Policies 2024 https://www.oecd.org
41. Ostheimer J. (2025). The Economics of Tourism in Barcelona. URL: https://emoryeconomicsreview.org
42. Overtourism in European Cities: From Challenges to Coping Strategies. URL: https://www.ifo.de/en/cesifo/publications/2019/article-journal/overtourism-european-cities-challenges-coping-strategies?utm_source=chatgpt.com
43. Overtourism in Greece. The Surprising Hotspots. URL: https://www.greekairtaxinetwork.com
44. Overtourism Statistics and Rankings on the World's Top 40 Cities. URL: https://tourismanalytics.com/expertinsights/overtourism-statistics-and-rankings-on-the-worlds-top-40-cities?utm_source=chatgpt.com
45. Paris residents fight overtourism and 'Disneyfication' of beloved Montmartre neighbourhood URL: https://www.euronews.com
46. Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J., Milano, C., Novelli, M., Dijkmans, C., … Postma, A. (2018). Research for TRAN Committee — Overtourism: Impact and possible policy responses. European Parliament, Brussels.
47. Richards G. Dynamics and challenges in urban tourismю. *Barcelona Metropolis. № 137*. URL: https://www.barcelona.cat
48. Reporter looking into how locals feel about Vienna tourism increase URL: https://www.reddit.com/r/wien/comments/1qtunyv/reporter_looking_into_how_locals_feel_about/?utm_source=chatgpt.com
49. Suffering from overtourism. URL: https://www.ekathimerini.com
50. Seraphin H. (2019). Overtourism: Excesses, Discontents and Measures in Travel and Tourism. Journal of Tourism Futures 5(3):295-296. DOI: 10.1108/JTF-09-2019-088

51. Taiminen, S. (2018). The negative impacts of overtourism on tourism destination from environmental and socio-cultural perspectives. Degree Thesis International Business. 49 p. URL: https://www.theseus.fi/handle/10024/158561
52. Tourism boom sparks backlash in historic heart of Athens. URL: https://today.rtl.lu
53. Tourism in Prague in 2024. URL: https://pater.praha.eu
54. Tourism in Croatia. URL: https://en.wikipedia.org
55. TRAN (2018). Research on TRAN committee — overtourism: Impacts and possible policy responses. Brussels: TRAN Committee, European Parliament.
56. Two Belgian cities in top 20 European destinations most 'overloaded' by tourists. URL: https://www.brusselstimes.com
57. UNWTO. (2018*). Overtourism? Understanding and managing urban tourism growth beyond perception*. Madrid: World Tourism Organization. 12 p. URL: https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420070
58. UNWTO. (2019). Sustainable tourism development and carrying capacity. Madrid: World Tourism Organization. URL: https://www.e-unwto.org
59. UNWTO. *World Tourism Barometer: January 2025* / UNWTO. — Madrid : UNWTO, 2025. URL: https://www.e-unwto.org
60. Vienna: Best Ever Year for Tourism Delivers Record Revenue. URL: https://b2b.wien.info/en/newsroom/pressservice/annual-result-2024-831094?utm_source=chatgpt.com
61. Vienna 2025: Best Year Ever for Tourism with 20 Million Overnight Stays, Record Accommodation Revenue. URL: https://b2b.wien.info/en/newsroom/pressservice/vienna-2025-performance-report-1095370?utm_source=chatgpt.com
62. Visitor figures Bruges 2024. URL: https://press.visitbruges.be
63. Visitor attractions in Paris — statistics & facts — statista. URL: https://www.statista.com
64. WTM Global Travel Report 2024 in association with Tourism Economics. 43p. URL: https://tourismanalytics.com

Розділ IV.

ЕКОНОМІКА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

4.1. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

■ **Неля Бошота**
кандидат економічних наук, доцент,
Мукачівський державний університет
(м. Мукачево, Україна)

Індустрія гостинності є однією з ключових складових сучасної економіки, оскільки вона формує значну частку доданої вартості у сфері послуг, забезпечує зайнятість населення, стимулює розвиток суміжних галузей та сприяє соціально-економічному розвитку територій. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, цифрової трансформації економіки та посилення вимог до екологічної й соціальної відповідальності бізнесу особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Сталий розвиток підприємств індустрії гостинності передбачає досягнення збалансованості між економічною ефективністю, фінансовою стійкістю, соціальною відповідальністю та раціональним використанням ресурсів. Водночас реалізація концепції сталого розвитку неможлива без дієвого фінансово-економічного регулювання, яке охоплює систему інструментів планування, фінансування, стимулювання інвестицій, управління витратами та ризиками. У цьому контексті цифровізація виступає важливим чинником трансформації фінансово-економічних механізмів, відкриваючи нові можливості для підвищення прозорості фінансових процесів, оптимізації управлінських рішень і зростання конкурентоспроможності підприємств.

У наукових працях вітчизняних авторів проблематика фінансово-економічного регулювання сталого розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації розкривається через взаємопов'я-

зані напрями: цифрову трансформацію бізнес-процесів, формування конкурентних переваг, інноваційний менеджмент і підвищення ефективності управління ресурсами.

Зокрема, у дослідженні Благополучної А., Поворознюк І., та Штангеєвої Н. акцент зроблено на ролі штучного інтелекту у персоналізації сервісу готелів і ресторанів [2]. Головня О. М. та Ставська Ю. В. висвітлюють сучасні трансформації у туризмі та індустрії гостинності, де цифровізація визначається як системний драйвер змін [5]. Важливий регіональний вимір проблематики представлено в роботі Матвійчук Л. Ю. та Смаль Б. А., де конкурентні переваги індустрії гостинності розглядаються з позицій регіональних ресурсів, інфраструктури та специфіки попиту [12]. Питання автоматизації як чинника підвищення економічної ефективності системно розкрито у дослідженні Нещадим Л. та Тимчука С. [16]. У роботі Поворознюк І. цифрові перетворення розглядаються крізь призму інноваційного менеджменту підприємств індустрії гостинності [19]. Окремий напрям досліджень представлено працею Тищенка С., де аналізуються цифрові технології в індустрії гостинності як інструменти модернізації управління та сервісу [23]. Проблеми конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності комплексно розкриті у дослідженні Федишина І. та Бойко А., де конкурентні переваги пов'язуються з якістю сервісу, управлінням ресурсами, інноваційністю та здатністю підприємств адаптуватися до змін [24].

Узагальнення позицій авторів дозволяє зробити висновок, що сучасні дослідження фокусуються на тому, що цифровізація та інновації є не лише технологічним трендом, а й економічним інструментом, який змінює підходи до управління доходами, витратами, інвестиціями та конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності. Це формує методологічну основу для обґрунтування механізмів фінансово-економічного регулювання сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Особливої уваги потребує дослідження взаємозв'язку між рівнем цифровізації та фінансово-економічними результатами діяльності підприємств індустрії гостинності. Впровадження цифрових фінансових інструментів, автоматизованих систем обліку, електронних платформ управління доходами та витратами, а також цифрового маркетингу суттєво впливає на ефективність використання ресурсів і довгострокову стійкість бізнесу. Водночас вітчизняні підприємства індустрії гостинності стикаються з низкою проблем, пов'язаних із обмеженістю фінансових ресурсів, нерівномірністю цифрового розвитку та недостатньою адаптацією механізмів державного і корпоративного регулювання до сучасних умов.

З огляду на зазначене, дослідження фінансово-економічного регулювання сталого розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації є актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення. Результати такого дослідження можуть бути використані

для обґрунтування напрямів удосконалення фінансово-економічних механізмів управління підприємствами індустрії гостинності, підвищення їх фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентного середовища та цифрової трансформації економіки концепція сталого розвитку набуває особливої актуальності для підприємств індустрії гостинності. Ця галузь характеризується високою залежністю від соціально-економічних, екологічних та технологічних чинників, що зумовлює необхідність формування збалансованої моделі розвитку, орієнтованої не лише на отримання короткострокових фінансових результатів, а й на забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності [17].

Сталий розвиток підприємств індустрії гостинності доцільно розглядати як процес безперервного економічного зростання, що ґрунтується на раціональному використанні фінансових, матеріальних, трудових і природних ресурсів, забезпеченні соціальної відповідальності бізнесу та мінімізації негативного впливу на довкілля. Такий підхід передбачає гармонізацію економічних інтересів підприємств із потребами суспільства та вимогами зовнішнього середовища, що є ключовою умовою стабільного функціонування галузі в довгостроковій перспективі.

Економічна складова сталого розвитку підприємств індустрії гостинності проявляється через забезпечення прибутковості, фінансової рівноваги, інвестиційної привабливості та ефективного управління витратами. Соціальний аспект пов'язаний із формуванням належних умов праці, підвищенням рівня зайнятості, розвитком людського капіталу та забезпеченням високої якості послуг для споживачів. Екологічна складова передбачає впровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження енергоємності діяльності, раціональне використання матеріальних ресурсів, а також дотримання екологічних стандартів у процесі надання послуг.

Особливістю сталого розвитку підприємств індустрії гостинності є тісний взаємозв'язок між фінансово-економічними результатами та нематеріальними чинниками, такими як репутація, якість сервісу, рівень цифрової зрілості та інноваційна активність. Саме тому сталий розвиток у цій сфері слід розглядати як комплексне явище, що потребує інтеграції стратегічного управління, фінансового планування та сучасних цифрових інструментів [23].

У науковій літературі виокремлюють низку принципів, дотримання яких забезпечує ефективну реалізацію концепції сталого розвитку підприємств індустрії гостинності. До базових принципів належить принцип економічної доцільності, що передбачає орієнтацію управлінських рішень на досягнення фінансової ефективності та зниження ризиків. Принцип збалансованості полягає в узгодженні економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку підприємства.

Принцип довгострокової орієнтації передбачає формування стратегічних пріоритетів із урахуванням перспективного розвитку ринку та технологічних змін.

Важливим є також принцип адаптивності, який відображає здатність підприємств індустрії гостинності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема коливання попиту, кризові явища та вплив цифровізації. Принцип інноваційності спрямований на впровадження нових управлінських, фінансових і цифрових рішень, що сприяють підвищенню ефективності діяльності. Принцип прозорості та відповідальності передбачає відкритість фінансової інформації, дотримання етичних норм ведення бізнесу та відповідальне ставлення до зацікавлених сторін (рис. 1).



Рис. 1. Принципи сталого розвитку підприємств індустрії гостинності. Джерело: сформовано на основі [3; 9; 14; 22].

Сталий розвиток підприємств індустрії гостинності є багатовимірною категорією, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Його реалізація потребує чіткого дотримання системи принципів, які формують методологічну основу фінансово-економічного регулювання та створюють передумови для стабільного функціонування підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Функціонування підприємств індустрії гостинності в сучасних соціально-економічних умовах вимагає впровадження та постійного удосконалення ефективних фінансово-економічних механізмів регулювання, здатних забезпечити стабільність господарської діяльності, адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних орієнтирів сталого розвитку. Особливості галузі гостинності, пов'язані з високою залежністю від

попиту, сезонністю, значною часткою змінних витрат і чутливістю до макроекономічних та безпекових чинників, зумовлюють необхідність системного підходу до фінансово-економічного управління [9].

Фінансово-економічне регулювання у сфері гостинності доцільно розглядати як комплексну систему інструментів, методів і важелів впливу, спрямованих на формування, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів підприємств з урахуванням галузевої специфіки та принципів сталого розвитку. До таких інструментів належать бюджетування, фінансове планування та прогнозування, податкове регулювання, кредитно-інвестиційні механізми, управління доходами і витратами, а також фінансовий контроль і аналіз результатів діяльності.

В умовах цифровізації та посилення конкуренції особливої актуальності набуває інтеграція фінансово-економічного регулювання з інноваційними управлінськими підходами, зокрема використання цифрових фінансових технологій, автоматизованих систем обліку й аналітики, інструментів управління доходами (revenue management) та ризиками. Це дозволяє підприємствам індустрії гостинності не лише підвищувати ефективність використання ресурсів, а й забезпечувати прозорість фінансових процесів, фінансову стійкість та довгострокову економічну результативність [19].

Особливістю підприємств індустрії гостинності є висока капіталомісткість, значна частка постійних витрат, сезонність попиту та залежність від макроекономічних і соціальних чинників. У зв'язку з цим фінансово-економічні механізми регулювання мають бути гнучкими та адаптивними, забезпечуючи баланс між поточною ефективністю та довгостроковою фінансовою стійкістю. Основною метою застосування таких механізмів є оптимізація доходів і витрат, зниження фінансових ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення безперервності операційної діяльності.

У таблиці 1 систематизовано фінансово-економічні механізми регулювання діяльності підприємств індустрії гостинності.

До ключових фінансово-економічних механізмів регулювання діяльності підприємств індустрії гостинності належать механізми фінансового планування і бюджетування. Вони передбачають формування фінансових планів, прогнозів доходів і витрат, управління грошовими потоками та контроль за виконанням фінансових показників. Ефективне бюджетування дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни попиту, оптимізувати структуру витрат і забезпечувати ліквідність у періоди сезонних коливань.

Важливе місце у системі фінансово-економічного регулювання посідає механізм ціноутворення та управління доходами. Для підприємств індустрії гостинності характерним є застосування гнучких цінових стратегій, які враховують рівень попиту, сегментацію споживачів і конкурентне середовище. Управління доходами дає змогу максимізувати фінансові результати за рахунок оптимального використання наявних ресурсів, зокрема номерного фонду та сервісних потужностей.

Таблиця 1

Фінансово-економічні механізми регулювання діяльності підприємств індустрії гостинності

Фінансово-економічний механізм	Основний зміст	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Фінансове планування та бюджетування	Формування та контроль фінансових ресурсів підприємства	Фінансові плани, бюджети доходів і витрат, прогнозування грошових потоків	Забезпечення ліквідності, фінансової стійкості та прогнозованості діяльності
Ціноутворення та управління доходами	Оптимізація доходів з урахуванням попиту та сезонності	Гнучке ціноутворення, сегментація клієнтської бази	Максимізація виручки та підвищення прибутковості
Управління витратами	Раціоналізація структури витрат і зниження собівартості послуг	Аналіз витрат, нормування ресурсів, енергоефективні технології	Зниження витрат при збереженні якості послуг
Інвестиційне забезпечення розвитку	Фінансування модернізації та інноваційної діяльності	Власні та позикові кошти, інвестиційні проєкти, державна підтримка	Підвищення конкурентоспроможності та оновлення матеріально-технічної бази
Фінансовий контроль і аналіз	Оцінка ефективності фінансових рішень і ризиків	Фінансовий аналіз, контролінг, аудит	Зменшення фінансових ризиків і підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Цифрові фінансові інструменти	Автоматизація фінансово-економічних процесів	ERP-, CRM-системи, цифровий облік, фінансова аналітика	Прозорість фінансів, оперативність управління, підвищення ефективності

Джерело: сформовано на основі [5; 12; 19; 21; 25].

Не менш важливим є механізм управління витратами, який спрямований на зниження собівартості послуг без втрати їх якості. До основних інструментів цього механізму належать аналіз структури витрат, нормування ресурсів, впровадження енергоефективних технологій та оптимізація операційних процесів. У контексті сталого розвитку управління витратами також пов'язане з екологізацією діяльності та зменшенням ресурсомісткості виробничих процесів.

Фінансово-економічне регулювання діяльності підприємств індустрії гостинності включає також механізми інвестиційного забезпечення та фінансування розвитку. Вони охоплюють залучення власних і позикових ресурсів, оцінку ефективності інвестиційних проєктів, управління фінансовими ризиками та використання інструмен-

тів державної підтримки. Інвестиційні механізми відіграють ключову роль у модернізації матеріально-технічної бази, впровадженні інновацій і цифрових технологій [3].

В умовах цифровізації зростає значення механізмів фінансового контролю та аналізу, які базуються на використанні автоматизованих систем обліку, фінансової аналітики та цифрових платформ управління. Вони забезпечують підвищення прозорості фінансових процесів, оперативність прийняття управлінських рішень і зниження інформаційних ризиків. Застосування цифрових інструментів дозволяє підприємствам індустрії гостинності інтегрувати фінансове планування з операційним управлінням і маркетингом.

Фінансово-економічні механізми регулювання діяльності підприємств індустрії гостинності являють собою багаторівневу систему інструментів і методів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, ефективності та сталого розвитку. Їх комплексне застосування з урахуванням галузевої специфіки та процесів цифровізації створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування довгострокових стратегічних переваг.

Цифровізація виступає одним із визначальних чинників трансформації сучасної економіки та здійснює суттєвий вплив на механізми фінансово-економічного регулювання діяльності підприємств індустрії гостинності. Її впровадження змінює традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами, формування доходів, контролю витрат і прийняття управлінських рішень, сприяючи підвищенню оперативності, точності та обґрунтованості фінансового менеджменту. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати фінансово-облікові процеси, забезпечити прозорість руху грошових потоків і посилити контроль за результатами господарської діяльності [20].

В умовах зростаючої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та підвищених ризиків цифрові інструменти стають важливим елементом адаптації підприємств індустрії гостинності до нових викликів. Зокрема, впровадження систем управління доходами, цифрового ціноутворення, аналітичних платформ і програмних продуктів для моніторингу фінансових показників у реальному часі забезпечує можливість швидкого реагування на зміни попиту, оптимізації структури витрат і підвищення рентабельності діяльності.

Окрім цього, цифровізація сприяє трансформації інституційних умов функціонування підприємств сфери гостинності, зокрема через розвиток електронних платежів, цифрових сервісів взаємодії з клієнтами та інтеграцію у цифрову економіку. Це створює передумови для зміцнення фінансової стійкості, зниження операційних ризиків і формування довгострокових конкурентних переваг. У результаті цифрові технології перетворюються на один із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах сучасних економічних трансформацій.

Цифровізація фінансово-економічного регулювання проявляється насамперед у впровадженні автоматизованих систем обліку, планування та аналізу фінансових показників. Використання цифрових платформ дозволяє інтегрувати фінансові, операційні та маркетингові процеси, що забезпечує комплексний підхід до управління діяльністю підприємств. Завдяки цьому зростає точність фінансового планування, підвищується оперативність контролю за грошовими потоками та зменшується рівень фінансових ризиків (рис. 2).

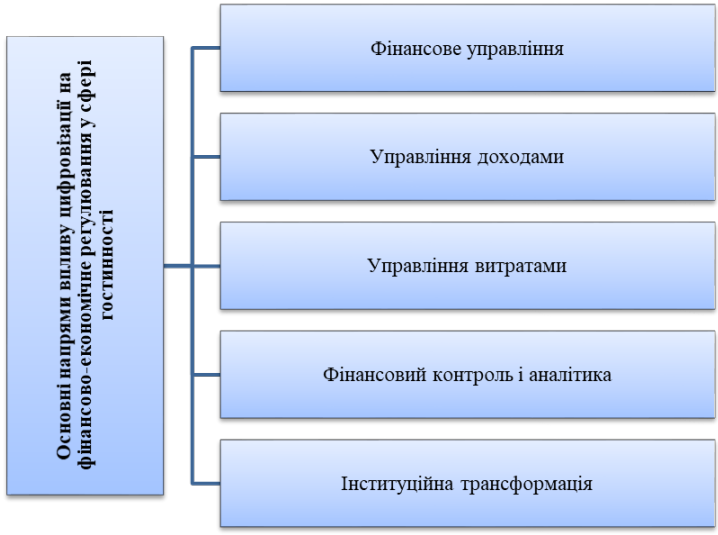


Рис. 2 Основні напрями впливу цифровізації на фінансово-економічне регулювання у сфері гостинності.
Джерело: сформовано на основі [2; 9; 16; 24].

Важливим напрямом цифрової трансформації є застосування цифрових інструментів управління доходами та ціноутворення. У сфері гостинності такі інструменти дають змогу оперативно реагувати на зміни попиту, сезонні коливання та поведінку споживачів. Аналіз великих масивів даних щодо бронювань, завантаженості та споживчих уподобань створює передумови для більш ефективного формування цінової політики та оптимізації доходів підприємств.

Цифровізація також суттєво впливає на механізми управління витратами. Використання цифрових систем контролю ресурсів, енергоефективних технологій та автоматизованих процесів сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів. У контексті сталого розвитку це дозволяє поєднати економічну доцільність із екологічними цілями, зменшуючи ресурсомісткість діяльності підприємств індустрії гостинності [1].

Окремої уваги заслуговує трансформація механізмів фінансового контролю та аналітики в умовах цифровізації. Використання

цифрових інструментів фінансового аналізу, контролінгу та звітності забезпечує прозорість фінансових процесів і підвищує якість управлінських рішень. Цифрові технології дозволяють здійснювати моніторинг ключових фінансово-економічних показників у режимі реального часу, що є важливим для своєчасного реагування на внутрішні та зовнішні загрози [14].

У ширшому контексті цифровізація сприяє трансформації інституційних механізмів фінансово-економічного регулювання у сфері гостинності. Вона створює передумови для розвитку безготівкових розрахунків, електронних сервісів, цифрових каналів взаємодії з клієнтами та фінансовими установами. Це, у свою чергу, підвищує рівень фінансової дисципліни, спрощує доступ до фінансових ресурсів і сприяє інтеграції підприємств індустрії гостинності у цифрову економіку.

Цифровізація виступає важливим чинником трансформації фінансово-економічного регулювання у сфері гостинності, змінюючи традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами та створюючи нові можливості для підвищення ефективності, прозорості й стійкості діяльності підприємств. Її системне впровадження є необхідною умовою реалізації концепції сталого розвитку та формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності в довгостроковій перспективі.

Підприємства індустрії гостинності є важливою складовою сфери послуг та відіграють значну роль у формуванні національної та регіональної економіки. До індустрії гостинності належать готельні, ресторанні, курортно-рекреаційні підприємства, а також інші суб'єкти, діяльність яких спрямована на надання послуг розміщення, харчування та сервісного обслуговування споживачів. Особливістю цієї сфери є її орієнтація на задоволення нематеріальних потреб клієнтів, що зумовлює високі вимоги до якості послуг, рівня сервісу та гнучкості управління.

Функціонування підприємств індустрії гостинності відбувається в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища, яке характеризується сезонністю попиту, залежністю від платоспроможності населення, туристичних потоків і загальноекономічної ситуації. Значний вплив на діяльність підприємств мають макроекономічні чинники, зокрема рівень інфляції, коливання валютних курсів, податкова політика держави.

Фінансово-економічний стан підприємств індустрії гостинності значною мірою визначається структурою доходів і витрат, рівнем завантаженості виробничих потужностей, ефективністю управління грошовими потоками та доступом до фінансових ресурсів. Для більшості підприємств характерною є висока частка постійних витрат, пов'язаних з утриманням матеріально-технічної бази, оплатою праці персоналу та забезпеченням стандартів обслуговування. Це зумовлює підвищену чутливість фінансових результатів до змін обсягів реалізації послуг і рівня попиту [21].

Окремої уваги потребує характеристика організаційно-економічних умов функціонування підприємств індустрії гостинності. Значна частина суб'єктів господарювання представлена малими та середніми підприємствами, що обмежує їх фінансові можливості, але водночас забезпечує гнучкість управління та швидку адаптацію до змін ринкового середовища. Разом з тим великі готельні та ресторанні комплекси володіють більшою інвестиційною спроможністю та потенціалом для впровадження інноваційних і цифрових рішень.

В умовах цифрової трансформації економіки суттєво змінюються підходи до організації діяльності підприємств індустрії гостинності. Цифрові технології впливають на процеси бронювання, розрахунків із клієнтами, управління персоналом, фінансового обліку та аналітики. Рівень цифровізації підприємств стає важливим чинником їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості, оскільки дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати витрати та забезпечити прозорість фінансово-економічних процесів (табл. 2).

Таблиця 2

Характерні ознаки підприємств індустрії гостинності та умов їх функціонування

Критерій характеристики	Зміст та особливості	Вплив на фінансово-економічний стан
Види підприємств індустрії гостинності	Готельні, ресторанні, курортно-рекреаційні підприємства, інші суб'єкти сфери сервісу	Формування структури доходів, рівень рентабельності
Ринкове середовище	Високий рівень конкуренції, сезонність попиту, залежність від туристичних потоків	Коливання обсягів реалізації, нестабільність доходів
Макроекономічні умови	Інфляція, валютні коливання, податкова політика, соціально-економічна ситуація	Зростання витрат, фінансові ризики, вплив на ціноутворення
Структура витрат	Висока частка постійних витрат (персонал, утримання інфраструктури, енергоносії)	Чутливість прибутку до змін попиту
Організаційна структура	Переважання малих і середніх підприємств поряд із великими комплексами	Гнучкість управління або вищі інвестиційні можливості
Фінансові ресурси	Обмежений доступ до капіталу у МСП, більші можливості у великих підприємств	Інвестиційна активність, можливість модернізації
Рівень цифровізації	Використання цифрових систем бронювання, обліку, платежів і аналітики	Підвищення ефективності управління та прозорості фінансів
Адаптивність до змін	Здатність швидко реагувати на ринкові та технологічні виклики	Забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 10; 14; 22].

Туристична сфера України у 2024 році продемонструвала стійкість, здатність до адаптації та відновлення, що підтверджується зростанням фіскальних надходжень до державного бюджету. За даними Державного агентства розвитку туризму, загальний обсяг податків, сплачених суб'єктами туристичної діяльності, у 2024 році становив 2 938 млн грн, що є суттєвим зростанням порівняно з 2023 роком (2 049 млн грн) (табл. 3).

Таблиця 3

Податкові надходження від суб'єктів туристичної діяльності в Україні у 2023–2024 рр., млн грн

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023 рр.	Темп зміни, %
Загальний обсяг податкових надходжень, у тому числі:	2 049,0	2 938,0	+889,0	+43,4
готелі	1 304,0	1 954,0	+650,0	+49,8
туроператори	205,8	304,7	+98,9	+48,0
турагентства	193,3	265,2	+71,9	+37,2
турбази та дитячі табори	145,9	201,1	+55,2	+37,8
кемпінги та стоянки для автофургонів	2,9	4,6	+1,7	+58,6

Джерело: сформовано на основі [7].

Ключову роль у формуванні податкових надходжень відіграв готельний сегмент. У 2024 році готелі перерахували до бюджету 1 954 млн грн, що на 50% більше, ніж у 2023 році (1 304 млн грн), а також перевищує показник 2021 року (1 289 млн грн). Суттєве зростання продемонстрували й туроператори, податкові платежі яких у 2024 році досягли 304,7 млн грн проти 205,8 млн грн у 2023 році та перевищили рівень 2021 року (259 млн грн) [7].

Податкові надходження від турагентств у 2024 році склали 265,2 млн грн, що перевищує показник попереднього року (193,3 млн грн). Позитивна динаміка спостерігається також у сегменті турбаз і дитячих таборів, які у 2024 році сплатили 201,1 млн грн, тоді як у 2023 році цей показник становив 145,9 млн грн. Кемпінги та стоянки для автофургонів, хоча й залишаються незначним сегментом за обсягами, також продемонстрували зростання податкових надходжень — з 2,9 млн грн у 2023 році до 4,6 млн грн у 2024 році [7].

Варто відзначити й зміни у структурі платників податків туристичної галузі. У 2024 році їх загальна кількість зросла приблизно на 7% порівняно з 2023 роком. Кількість юридичних осіб залишалася стабільною на рівні близько 3,5 тис., тоді як кількість фізичних осіб-підприємців збільшилася на 9%. Разом із тим, у порівнянні з 2021 роком загальна кількість платників податків у сфері туризму скоротилася приблизно на 20% [7].

Отримані дані свідчать про суттєве зростання податкових надходжень туристичної галузі у 2024 році, насамперед за рахунок готельного сегмента та туроператорської діяльності. Найвищі темпи приросту зафіксовано у сегменті кемпінгів і стоянок для автофургонів, що вказує на структурну диверсифікацію туристичного ринку. Зростання кількості платників податків, особливо фізичних осіб-підприємців, свідчить про поступове відновлення підприємницької активності у сфері туризму.

На рисунку 3 відображено динаміку кількості осіб, які користувалися послугами колективних засобів розміщення в Україні протягом 2015–2024 років.

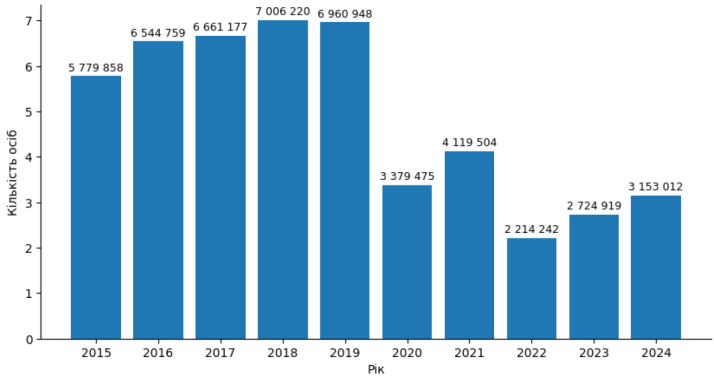


Рис. 3 Кількість осіб, що відвідали колективні засоби розміщення в Україні за 2015-2024 рр.
Джерело: сформовано на основі [6].

У період 2015–2019 рр. спостерігається стійка позитивна динаміка показника. Кількість відвідувачів зросла з 5,78 млн осіб у 2015 р. до 6,96 млн осіб у 2019 р. Загальне зростання за цей період становило близько 20%, що свідчить про поступове відновлення туристичної активності, стабілізацію економічної ситуації та зростання попиту на послуги розміщення. Пікове значення було зафіксовано у 2018–2019 рр., що характеризує докризовий етап розвитку галузі [6].

Починаючи з 2020 року, на графіку фіксується різке падіння кількості відвідувачів — до 3,38 млн осіб, що більш ніж у 2 рази менше, ніж у 2019 році. Таке скорочення обумовлене наслідками пандемії COVID-19, обмеженням мобільності населення, закриттям кордонів та зупинкою туристичних потоків. У 2021 році спостерігається часткове відновлення показника до 4,12 млн осіб, однак рівень докризових років так і не був досягнутий [6].

Найнижче значення за досліджуваний період зафіксовано у 2022 році — 2,21 млн осіб, що пов'язано з повномасштабною військовою агресією рф, різким скороченням туристичної активності, руйнуванням інфраструктури та зниженням платоспроможного попиту.

У 2023–2024 рр. простежується поступова тенденція до відновлення. Кількість осіб, що скористалися колективними засобами розміщення, зросла з 2,72 млн у 2023 р. до 3,15 млн осіб у 2024 р. Хоча ці показники залишаються суттєво нижчими за рівень 2015–2019 рр., позитивна динаміка свідчить про адаптацію індустрії гостинності, розвиток внутрішнього туризму та часткове відновлення попиту в умовах воєнного стану [6].

Після різкого скорочення обсягів діяльності у 2022 році, у зв'язку з повномасштабною військовою агресією рф, ресторанний сектор України у 2023 році продемонстрував суттєве відновлення фінансових результатів. Зокрема, чистий дохід у сегменті ресторанних послуг досяг 31,6 млрд грн, що відповідає зростанню на 120% порівняно з 2022 роком. У порівнянні з довоєнним 2021 роком обсяг доходів перевищив попередній рівень на 26%, що свідчить про поступову адаптацію галузі до умов воєнного часу. Позитивна динаміка простежується і за кількістю суб'єктів господарювання. У 2023 році чисельність активних компаній у ресторанному бізнесі збільшилася майже на 30%: з 2,6 тис. підприємств у 2022 році до понад 3,5 тис. у 2023 році [26].

Регіональний аналіз показує значну концентрацію фінансових результатів у столиці. У 2023 році ресторани міста Києва забезпечили понад 23 млрд грн чистого доходу, що становить близько 72% загальноукраїнського показника. У столиці функціонує понад 1,2 тис. підприємств, що дозволяє розглядати Київ як ключовий центр гастрономічної індустрії країни. Дніпропетровська область посіла друге місце за обсягом чистого доходу — 1,6 млрд грн (5%), при цьому в регіоні активно працює понад 200 підприємств. Третю позицію за цим показником займає Львівська область, де чистий дохід у 2023 році становив майже 1,4 млрд грн (4,4%), а кількість діючих суб'єктів перевищує 400 одиниць [26].

Додатковим свідченням активізації ринку є динаміка реєстрації фізичних осіб-підприємців. У 2023 році кількість новостворених ФОПів у сфері ресторанного бізнесу становила 19,4 тис., що майже вдвічі перевищує показник 2022 року (9,8 тис.). Порівняно з 2021 роком (16,9 тис.) приріст склав близько 15%. Водночас зіставлення даних за дев'ять місяців 2024 року з аналогічним періодом 2023 року засвідчує незначне скорочення реєстрацій — на 4%, що може свідчити про поступову стабілізацію ринку [26].

У територіальному вимірі найбільша кількість нових ФОПів у ресторанній індустрії за період 2023 — листопад 2024 років була зареєстрована у місті Києві (4,2 тис.), Дніпропетровській (2,5 тис.), Львівській (2,3 тис.) та Київській (2,2 тис.) областях, що підтверджує провідну роль цих регіонів у відновленні та розвитку ресторанного бізнесу [26].

Підприємства індустрії гостинності функціонують у складних та мінливих умовах, що поєднують ринкову конкуренцію, фінансові обмеження та зростаючі вимоги до цифрової адаптації. Загальна характеристика цих підприємств і умов їх діяльності створює методичну ос-

нову для подальшого аналізу фінансово-економічного стану та оцінки рівня цифровізації як ключового чинника забезпечення сталого розвитку індустрії гостинності.

Оцінка фінансово-економічних показників сталого розвитку підприємств індустрії гостинності є ключовим елементом комплексного аналізу їх діяльності, оскільки дозволяє визначити не лише поточний фінансовий стан, а й здатність підприємств забезпечувати стабільне функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі. З урахуванням специфіки індустрії гостинності така оцінка повинна поєднувати класичні підходи фінансового аналізу з елементами оцінювання ефективності використання ресурсів, інвестиційної активності та адаптивності до зовнішніх викликів (рис. 4).



Рис. 4. Напрями оцінки фінансово-економічних показників сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.
Джерело: сформовано на основі [5; 9; 16; 20].

Фінансово-економічний аналіз сталого розвитку підприємств індустрії гостинності доцільно розпочинати з оцінки ліквідності та платоспроможності. Показники поточної, швидкої та абсолютної ліквідності відображають здатність підприємств своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати фінансову рівновагу в умовах нерівномірного надходження доходів. Для підприємств індустрії гостинності, діяльність яких часто характеризується сезонністю та коливанням попиту, підтримання належного рівня ліквідності є необхідною умовою забезпечення безперервності операційної діяльності.

Наступним важливим етапом є оцінка фінансової стійкості, яка передбачає аналіз структури капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, рівня фінансової автономії та маневреності. Показ-

ники фінансової стійкості дозволяють визначити рівень залежності підприємств від зовнішніх джерел фінансування та їх здатність протистояти фінансовим ризикам. У контексті сталого розвитку особливого значення набуває оптимізація структури капіталу, що забезпечує фінансову незалежність і водночас створює умови для інвестицій у модернізацію та цифрову трансформацію.

Важливу роль у системі оцінки відіграють показники ділової активності, які характеризують ефективність використання активів і швидкість обігу фінансових ресурсів. Аналіз оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також тривалості операційного циклу дозволяє оцінити рівень управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. Підвищення ділової активності, як правило, свідчить про раціональну організацію бізнес-процесів, ефективну систему управління та здатність підприємств оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [4].

Одним із ключових інтегральних показників сталого розвитку є рентабельність діяльності підприємств індустрії гостинності. Аналіз рентабельності активів, власного капіталу, операційної та чистої рентабельності дозволяє оцінити рівень ефективності використання ресурсів і дохідність вкладеного капіталу. Стабільне зростання показників рентабельності є важливим індикатором економічної стійкості підприємств та передумовою для формування інвестиційного потенціалу. Водночас зниження рентабельності може свідчити про неефективне управління витратами, зростання собівартості послуг або посилення конкуренції.

У межах концепції сталого розвитку фінансово-економічна оцінка повинна враховувати також структуру та динаміку витрат підприємств індустрії гостинності. Особливу увагу слід приділяти витратам на оплату праці, енергоносії, утримання інфраструктури та впровадження інноваційних і цифрових рішень. Зменшення питомих витрат за рахунок оптимізації процесів, автоматизації обліку та використання енергоефективних технологій свідчить про підвищення ефективності управління та відповідність принципам сталого розвитку.

Важливим доповненням до традиційного фінансового аналізу є оцінка інвестиційної активності підприємств індустрії гостинності. Обсяги інвестицій, спрямованих на оновлення матеріально-технічної бази, цифровізацію бізнес-процесів та підвищення якості послуг, розглядаються як чинник довгострокової фінансової стійкості. Інвестиції у цифрові технології, зокрема автоматизовані системи управління, аналітичні платформи та цифрові канали взаємодії з клієнтами, сприяють зростанню продуктивності та формуванню конкурентних переваг [15].

Наведені у таблиці 4 дані характеризують структуру колективних засобів розміщення в Україні та дозволяють оцінити спеціалізацію і пріоритетні напрями розвитку індустрії гостинності. Загальна кількість колективних засобів розміщення становить 4 027 одиниць, що свідчить про достатньо розгалужену, але структурно неоднорідну систему розміщення.

Таблиця 4

Структура колективних засобів розміщення в Україні за типами на початок 2024 р.

Тип колективних засобів розміщення	Кількість, од.	Питома вага, %
Готелі	1 704	42
Пансіонати та бази відпочинку	1 279	32
Турбази, табори, кемпінги	513	13
Мотелі та хостели	169	4
Санаторії	169	4
Дитячі санаторії	117	3
Пансіонати з лікуванням, профілакторії, бальнеологічні та грязелікарні	76	2
Разом	4 027	100

Джерело: сформовано на основі [6].

Домінуюче місце у структурі займають готелі, частка яких становить 42% (1 704 од.). Це підтверджує ключову роль готельного сегмента у забезпеченні попиту на послуги розміщення, насамперед у діловому, транзитному та міському туризмі. Така концентрація свідчить про орієнтацію індустрії гостинності на короткострокове перебування споживачів і формування стабільних фінансових потоків саме у готельному секторі. Значну частку також займають пансіонати та бази відпочинку — 32% (1 279 од.), що вказує на вагомість рекреаційного напряму та внутрішнього туризму. Цей сегмент здебільшого функціонує сезонно та тісно пов'язаний із природно-ресурсним потенціалом регіонів, що зумовлює нерівномірність завантаження та підвищені фінансові ризики. Турбази, табори та кемпінги формують 13% (513 од.) загальної структури. Їх частка свідчить про наявність сегмента бюджетного, молодіжного та активного туризму, який має потенціал розвитку, однак потребує модернізації матеріально-технічної бази та впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень (табл. 4).

Меншу питому вагу займають мотелі та хостели і санаторії — по 4% (по 169 од.) кожен. Обмежена частка мотелів і хостелів свідчить про недостатній розвиток інфраструктури для транзитного та молодіжного туризму, тоді як незначна частка санаторіїв відображає скорочення або трансформацію класичного санаторно-курортного лікування. Найменш представленими є дитячі санаторії (3%, 117 од.) та пансіонати з лікуванням, профілакторії, бальнеологічні та грязелікарні (2%, 76 од.). Сукупна частка оздоровчих і лікувальних закладів становить лише 11%, що свідчить про обмежений розвиток медико-оздоровчого туризму, незважаючи на наявний природно-лікувальний потенціал України (табл. 4).

Аналіз структури колективних засобів розміщення показує, що індустрія гостинності України має чітко виражену перевагу готельно-рекреаційного напряму, тоді як лікувально-оздоровчий і спеціалізований туризм залишаються недостатньо розвиненими. Це актуалізує необхідність диверсифікації структури засобів розміщення, модернізації оздоровчої інфраструктури та впровадження фінансово-економічних і цифрових інструментів, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Сфера гостинності України у воєнний період продовжує функціонувати та адаптуватися до нових умов. Відновлення туристичної діяльності значною мірою відбувається за рахунок активізації внутрішніх туристичних потоків та бізнесів, що здійснили релокацію. За інформацією Державного агентства розвитку туризму, за підсумками 2023 року у 13 регіонах України було зафіксовано обсяги податкових надходжень від туристичної діяльності, які перевищили рівень 2021 року. До таких регіонів належать Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька та Чернівецька області [7].

Вагомим індикатором поступового відновлення туристичного ринку є динаміка зростання надходжень до місцевих бюджетів. У 2024 році обсяг туристичного збору в Україні досяг 273 млн грн, що на 23% перевищує показник 2023 року. Найвищі обсяги надходжень було зафіксовано у місті Києві та Київській області — понад 65 млн грн, а також у Львівській (47 млн грн), Івано-Франківській (33 млн грн), Черкаській (23,5 млн грн) і Закарпатській (23 млн грн) областях. Зазначені показники підтверджують активізацію внутрішнього туристичного попиту, збереження мобільності населення та функціонування туристичної інфраструктури, що свідчить про здатність галузі гостинності адаптуватися до умов воєнного стану [7].

Упродовж першого півріччя 2025 року підприємства громадського харчування в Україні продемонстрували помірне зростання виручки на рівні 5% у порівнянні з відповідним періодом попереднього року. Водночас, за результатами дослідження української компанії Poster, зазначене зростання було забезпечене переважно підвищенням цін, а не збільшенням кількості відвідувачів, що вказує на ціновий, а не кількісний характер відновлення попиту. У територіальному розрізі найбільш відчутну позитивну динаміку зафіксовано у м. Львів, де обсяги виручки кафе та ресторанів у першому півріччі 2025 року зросли на 7% порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Це свідчить про активність внутрішнього туристичного попиту та відносну стійкість локального ресторанного ринку [11].

Аналіз за форматами закладів показує, що найвищі темпи приросту виручки продемонстрували суші-заклади, у яких показник зростання досяг 9%, що підтверджує зміну споживчих уподобань та зростання популярності спеціалізованих концепцій у структурі ресторанного бізнесу (рис. 5).

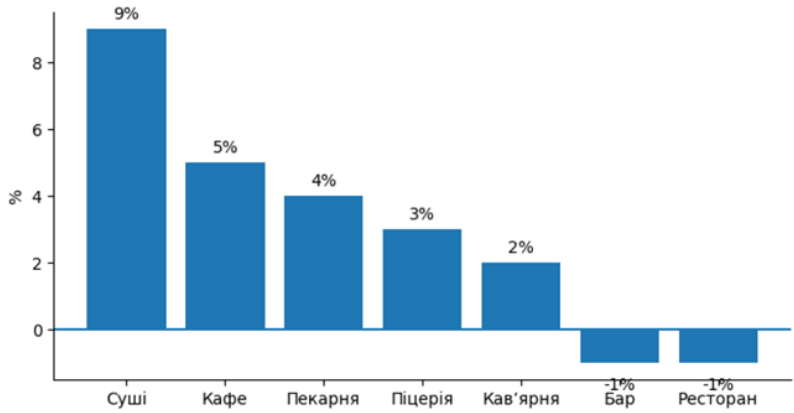


Рис. 5. Темпи зміни виручки закладів харчування в Україні (I півріччя 2025 р. до I півріччя 2024 р.), % [11].
Вибірка дослідження — 7000 закладів громадського харчування України.

Водночас, незважаючи на зростання фінансових показників, у першому півріччі 2025 року більшість закладів громадського харчування зіткнулися зі скороченням кількості відвідувачів. Загальний рівень клієнтського трафіку зменшився приблизно на 9% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Виняток становили суші-заклади, яким вдалося зберегти показники відвідуваності на рівні 2024 року. В інших форматах ресторанного бізнесу спад трафіку мав більш виражений характер і коливався у межах від 7% до 16%, що свідчить про структурні зрушення у споживчій поведінці та зміну моделей споживання ресторанних послуг (рис. 6).

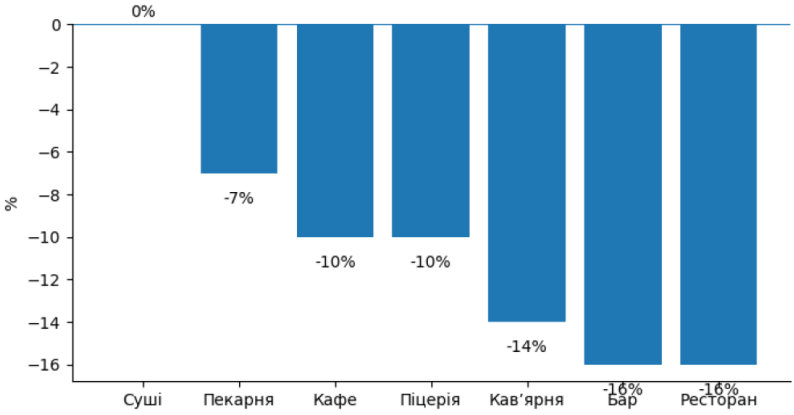


Рис. 6. Темпи зміни відвідуваності закладів харчування в Україні (I півріччя 2025 р. до I півріччя 2024 р.), % [11].
Вибірка дослідження — 7000 закладів громадського харчування України.

Поряд зі скороченням відвідуваності у 2025 році спостерігається суттєве зростання середнього чеку в закладах громадського харчування України. Загалом середній розмір витрат споживачів збільшився на 17% і досяг 171 грн, що свідчить про посилення цінового чинника у формуванні доходів ресторанного бізнесу. Найвищі темпи зростання середнього чеку зафіксовано у барах, де показник зріс на 19% і становив 476 грн. Відчутне подорожчання відбулося також у кав'ярнях, у яких середній чек збільшився на 18%, до 108 грн. У сегменті кафе середній рахунок зріс до 307 грн (+17%), аналогічний темп зростання зафіксовано і в ресторанах, де середній чек досяг 675 грн (рис. 7).

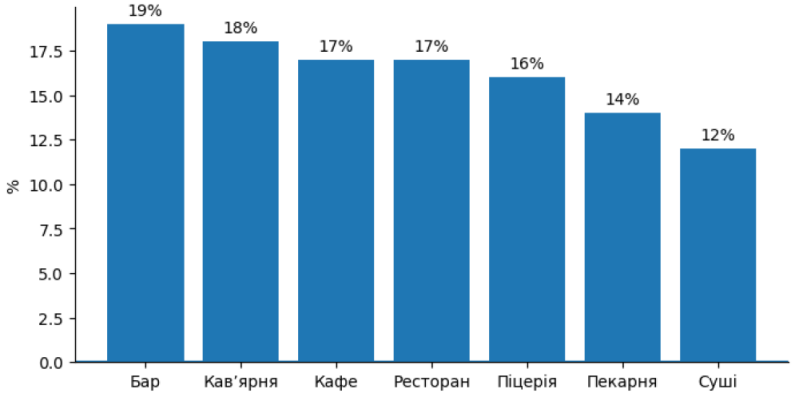


Рис. 7. Темпи зміни середнього чеку закладів харчування в Україні (I півріччя 2025 р. до I півріччя 2024 р.), % [11].
Вибірка дослідження — 7000 закладів громадського харчування України.

Менш інтенсивне, але стабільне зростання спостерігалося у піцеріях, де середній чек становив 324 грн (+16%), а також у пекарнях, де він підвищився до 82 грн (+14%). Найнижчий темп зростання серед розглянутих форматів продемонстрували суші-заклади — середній чек у цьому сегменті зріс на 12% і склав 670 грн. Отримані дані підтверджують, що в умовах зниження трафіку саме підвищення середнього чеку стало ключовим джерелом зростання виручки закладів громадського харчування (рис. 7).

Оцінка фінансово-економічних показників сталого розвитку підприємств індустрії гостинності має комплексний характер і ґрунтується на поєднанні аналізу ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, витратної та інвестиційної складових. Такий підхід дозволяє всебічно охарактеризувати економічний потенціал підприємств, виявити проблемні аспекти їх діяльності та обґрунтувати напрями вдосконалення фінансово-економічного регулювання з урахуванням вимог сталого розвитку й цифрової трансформації.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності цифрові інструменти виступають одним із ключових чинників підвищення фінан-

сових результатів і загальної ефективності діяльності підприємств. Їх впровадження зумовлює трансформацію традиційних бізнес-процесів, зміну підходів до управління доходами й витратами, а також підвищення якості управлінських рішень. Аналіз впливу цифрових інструментів дозволяє оцінити їх роль у забезпеченні фінансової стійкості та реалізації принципів сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Одним із найбільш значущих напрямів цифрового впливу є автоматизація фінансово-економічних процесів. Використання цифрових систем бухгалтерського обліку, фінансового планування та бюджетування сприяє зниженню операційних витрат, мінімізації помилок і підвищенню прозорості фінансової інформації. Це, у свою чергу, позитивно впливає на показники рентабельності та ліквідності, оскільки керівництво підприємств отримує можливість оперативно контролювати грошові потоки та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників [2].

Вагомий вплив на фінансові результати підприємств індустрії гостинності мають цифрові інструменти управління доходами. Застосування систем цифрового ціноутворення, аналітики попиту дозволяє оптимізувати рівень цін залежно від сезонності, завантаженості та платоспроможності споживачів. Це сприяє зростанню виручки, підвищенню коефіцієнтів використання виробничих потужностей і, як наслідок, покращенню фінансових показників діяльності підприємств.

Цифрові інструменти також суттєво впливають на ефективність управління витратами. Використання автоматизованих систем контролю ресурсів, енергоефективних технологій та цифрових платформ управління операційними процесами дозволяє скоротити непродуктивні витрати та знизити собівартість послуг. Для підприємств індустрії гостинності це має особливе значення з огляду на високу частку постійних витрат у структурі собівартості. Оптимізація витрат за рахунок цифровізації сприяє підвищенню операційної рентабельності та зміцненню фінансової стійкості.

Окремої уваги заслуговує вплив цифрових інструментів на управління взаємовідносинами з клієнтами та маркетингову діяльність. Цифрові платформи бронювання, CRM-системи, онлайн-маркетинг і аналітика поведінки споживачів забезпечують розширення ринків збуту, підвищення рівня лояльності клієнтів і зростання обсягів реалізації послуг. Це позитивно відображається на фінансових результатах підприємств і створює передумови для довгострокового зростання доходів [16].

У контексті оцінки ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності важливим є аналіз впливу цифрових інструментів на управлінські рішення. Використання аналітичних платформ і цифрових показників ефективності дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічного та оперативного управління, знизити фінансові ризики та покращити прогнозування результатів діяльності. Це сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування підприємств і їх адаптивності до змін зовнішнього середовища (рис. 8).



Рис. 8. Вплив цифрових інструментів на фінансові результати та ефективність діяльності підприємств індустрії гостинності.
Джерело: сформовано на основі [8; 15; 17; 22].

Цифрові інструменти мають комплексний вплив на фінансові результати та ефективність діяльності підприємств індустрії гостинності. Їх упровадження забезпечує зростання доходів, оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та фінансової стійкості. Системне використання цифрових технологій створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і є важливим чинником реалізації стратегії сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Наведені у таблиці 5 дані відображають динаміку кількості платників податків у сфері туристичної діяльності України протягом 2021–2024 років та дозволяють оцінити структурні зміни у складі суб'єктів господарювання.

Таблиця 5

Кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю в Україні у 2021–2024 роках, од.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023, од.	Темп зміни 2024/2023, %
Загальна кількість платників	21 931	18 125	16 465	17 649	+1 184	+7,2
Юридичні особи	5 319	4 584	3 580	3 583	+3	+0,1
Фізичні особи (ФОП)	16 612	13 541	12 885	14 066	+1 181	+9,2

Джерело: сформовано на основі [7].

Упродовж 2021–2023 років спостерігається стале скорочення загальної кількості платників податків — з 21 931 од. у 2021 році до 16 465 од. у 2023 році, що означає зменшення майже на 25%. Така негативна динаміка була зумовлена наслідками пандемії COVID-19, а згодом — повномасштабною війною, що призвело до припинення діяльності частини підприємств, релокації бізнесу та зниження туристичної активності [7].

У 2024 році зафіксовано зміну тенденції на відновлювальну, про що свідчить зростання загальної кількості платників податків до 17 649 осіб. Порівняно з 2023 роком приріст становив 1 184 одиниці, або 7,2%, що вказує на поступове відновлення підприємницької активності у сфері туризму [7].

Структурний аналіз показує, що основним драйвером відновлення стали фізичні особи-підприємці. Їх кількість у 2024 році зросла на 1 181 од., або 9,2%, досягнувши 14 066 осіб. Це свідчить про високу адаптивність малого бізнесу до нестабільних умов, а також про його здатність швидко реагувати на зміни попиту, зокрема в сегменті внутрішнього туризму. Натомість кількість юридичних осіб у 2024 році практично не змінилася і становила 3 583 од., що лише на 3 одиниці більше, ніж у 2023 році (+0,1%). Така динаміка вказує на стримане відновлення середнього та великого бізнесу, який є більш залежним від інвестиційних ресурсів, стабільності попиту та загальної економічної ситуації [7].

Отже, у 2024 році туристична галузь України перейшла до етапу поступового відновлення, однак цей процес має асиметричний характер. Основне зростання відбувається за рахунок малого підприємництва, тоді як сегмент юридичних осіб демонструє обережну та повільну динаміку. Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення фінансово-економічного регулювання та підтримки підприємств туристичної сфери.

Результати аналізу свідчать, що готельний сектор України, незважаючи на воєнні виклики, продовжує функціонувати та трансформуватися відповідно до нових умов господарювання. Галузь поступово змінює підходи до розвитку, структуру попиту та інвестиційні орієнтири, що проявляється у зростанні кількості засобів розміщення, активізації внутрішніх туристичних потоків і поширенні нових форматів готельної інфраструктури. Зазначені процеси свідчать про глибокі та системні структурні зміни на вітчизняному ринку гостинності.

Процес відновлення галузі має диференційований характер і відбувається з урахуванням просторових та безпекових чинників. За таких умов готельний бізнес в Україні зберігає інвестиційну привабливість, розглядаючись як актив із потенціалом довгострокової дохідності, можливістю регіональної диверсифікації та стратегічною цінністю у контексті повоєнного відновлення економіки.

В умовах цифрової трансформації економіки та підвищених вимог до фінансової стійкості й адаптивності бізнесу особливої актуальності набуває вдосконалення інструментарію фінансово-еконо-

мічного регулювання діяльності підприємств індустрії гостинності. Ці процеси зумовлені не лише посиленням конкурентного тиску, а й необхідністю реагування на швидкі зміни споживчої поведінки, коливання попиту, зростання операційних витрат і вплив зовнішніх ризиків, що характерні для сучасного економічного середовища [23].

Ефективне застосування фінансово-економічних інструментів має бути спрямоване на формування збалансованої моделі розвитку підприємств, яка поєднує досягнення високих фінансових результатів із дотриманням принципів соціальної відповідальності та екологічної раціональності. У цьому контексті фінансово-економічне регулювання повинно забезпечувати оптимізацію структури доходів і витрат, підвищення ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів, а також підтримку інвестиційної активності, орієнтованої на довгострокову перспективу.

Цифрові технології суттєво розширюють можливості застосування інструментів фінансово-економічного регулювання, зокрема через автоматизацію бюджетування, фінансового планування, контролю та аналітики, впровадження цифрових систем управління ризиками й моніторингу ключових показників діяльності. Це дозволяє підприємствам індустрії гостинності не лише підвищувати фінансову результативність, а й забезпечувати узгодженість економічних, соціальних та екологічних цілей, що є базовою передумовою реалізації концепції сталого розвитку в галузі [18].

Фінансово-економічне регулювання сталого розвитку підприємств індустрії гостинності доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних інструментів, що охоплюють фінансове планування, управління доходами і витратами, інвестиційне забезпечення, фінансовий контроль та стимулювання інноваційної й цифрової активності. В умовах цифровізації ці інструменти зазнають якісних змін, що підвищує їх ефективність та адаптивність до динамічних умов функціонування галузі (рис. 9).



Рис. 9. Інструменти фінансово-економічного регулювання сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.
Джерело: сформовано на основі [1; 4; 17; 23].

Одним із ключових інструментів є фінансове планування та бюджетування, яке забезпечує формування фінансових ресурсів і контроль за їх використанням у середньо- та довгостроковій перспективі. Застосування цифрових систем фінансового планування дозволяє підвищити точність прогнозів, оперативність коригування бюджетів та прозорість фінансових потоків. Це сприяє зниженню фінансових ризиків і створює передумови для стабільного розвитку підприємств індустрії гостинності.

Важливе місце у системі фінансово-економічного регулювання посідають інструменти управління доходами, зокрема цифрове ціноутворення та системи revenue management. Їх використання дозволяє оптимізувати рівень доходів з урахуванням сезонності попиту, рівня завантаженості та поведінки споживачів. У контексті сталого розвитку це забезпечує більш ефективне використання наявних ресурсів і підвищує фінансову стійкість підприємств без екстенсивного нарощування обсягів діяльності [5].

Не менш значущими є інструменти управління витратами, спрямовані на зниження собівартості послуг і підвищення ефективності використання ресурсів. У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження енергоефективних технологій, автоматизованих систем контролю витрат і цифрових платформ управління операційними процесами. Такі інструменти не лише покращують фінансові результати, а й сприяють екологізації діяльності підприємств індустрії гостинності.

Інвестиційні інструменти фінансово-економічного регулювання відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокового сталого розвитку. Вони охоплюють механізми залучення власних і позикових коштів, оцінку ефективності інвестиційних проєктів, а також використання програм державної та регіональної підтримки. Інвестиції у цифрові технології, модернізацію інфраструктури та підвищення якості послуг формують основу для зростання конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Окрему групу становлять інструменти фінансового контролю та аналізу, які в умовах цифровізації базуються на використанні автоматизованих систем обліку, контролінгу та аналітики. Вони забезпечують моніторинг ключових фінансово-економічних показників у режимі реального часу, підвищують обґрунтованість управлінських рішень і сприяють своєчасному виявленню відхилень від стратегічних цілей сталого розвитку.

Інструменти фінансово-економічного регулювання сталого розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації формують цілісну систему, спрямовану на підвищення фінансової стійкості, ефективності та адаптивності бізнесу. Їх комплексне та узгоджене застосування створює передумови для реалізації стратегічних цілей сталого розвитку та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності [19].

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки цифрові технології стають одним із ключових чинників підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Їх впровадження змінює традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами, організації бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами, створюючи нові можливості для досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

Фінансова стійкість підприємств індустрії гостинності значною мірою залежить від ефективності управління грошовими потоками, витратами та фінансовими ризиками. Цифрові технології забезпечують автоматизацію фінансового обліку, планування і контролю, що підвищує точність фінансової інформації та оперативність управлінських рішень. Використання цифрових фінансових систем дозволяє підприємствам своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оптимізувати структуру витрат і підтримувати належний рівень ліквідності навіть за умов нестабільного попиту.

Важливим аспектом впливу цифрових технологій є їх роль у зниженні фінансових ризиків. Завдяки цифровій аналітиці та моніторингу ключових фінансово-економічних показників у режимі реального часу підприємства отримують можливість прогнозувати негативні тенденції та оперативно коригувати фінансову політику. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємств індустрії гостинності до змін зовнішнього середовища та зміцненню їх фінансової стійкості.

Цифрові технології також суттєво впливають на формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. Використання цифрових платформ бронювання, CRM-систем і онлайн-маркетингу розширює доступ до ринків збуту, підвищує рівень залученості та лояльності клієнтів, а також сприяє зростанню обсягів реалізації послуг. У результаті підприємства отримують можливість зміцнювати свої позиції на ринку та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Особливе значення цифрові технології мають для оптимізації операційної діяльності підприємств індустрії гостинності. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження цифрових систем управління персоналом і ресурсами дозволяють підвищити продуктивність праці, зменшити витрати часу та матеріальних ресурсів, а також покращити якість надання послуг. Це позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємств і сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг [8].

У контексті сталого розвитку цифрові технології виконують також функцію інструменту інтеграції економічних, соціальних і екологічних цілей діяльності підприємств. Використання цифрових рішень для контролю споживання ресурсів, енергоефективності та екологічних показників дозволяє поєднати підвищення фінансової ефективності з дотриманням принципів екологічної відповідальності та соціальної орієнтації бізнесу.

У таблиці 6 систематизовано роль цифрових технологій у підвищенні фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Таблиця 6

Роль цифрових технологій у підвищенні фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності

Напрям впливу цифрових технологій	Зміст застосування	Вплив на фінансову стійкість	Вплив на конкурентоспроможність
Автоматизація фінансового управління	Цифровий облік, планування, контроль грошових потоків	Підтримання ліквідності, зниження фінансових ризиків	Підвищення якості управлінських рішень
Фінансова аналітика та моніторинг	Аналіз показників у режимі реального часу, прогнозування	Своєчасне виявлення фінансових загроз	Швидка адаптація до ринкових змін
Управління доходами	Цифрове ціноутворення, аналіз попиту	Стабілізація та зростання доходів	Ефективніше використання ринкового потенціалу
Оптимізація витрат	Автоматизація процесів, енергоефективні рішення	Зниження собівартості послуг	Формування цінових конкурентних переваг
Цифровий маркетинг і CRM	Онлайн-маркетинг, управління взаємовідносинами з клієнтами	Довгострокове зростання доходів	Підвищення лояльності та впізнаваності бренду
Інтеграція принципів сталого розвитку	Контроль ресурсів, екологічні та соціальні цифрові рішення	Раціональне використання ресурсів	Позитивний імідж та довіра споживачів

Джерело: сформовано на основі [2; 5; 10; 16; 24].

Цифрові технології відіграють визначальну роль у підвищенні фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Їх системне впровадження забезпечує оптимізацію фінансово-економічних процесів, зниження ризиків, підвищення ефективності управління та створення стійких конкурентних переваг. У довгостроковій перспективі цифрові технології стають важливим чинником реалізації стратегій сталого розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки.

Формування ефективної моделі фінансово-економічного забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності є необхідною умовою їх довгострокового функціонування в умовах цифровізації, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середови-

ща. Така модель має інтегрувати фінансові, економічні, інституційні та цифрові компоненти, забезпечуючи збалансоване поєднання економічної результативності, соціальної відповідальності та раціонального використання ресурсів [12].

Модель фінансово-економічного забезпечення сталого розвитку доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що охоплює джерела фінансових ресурсів, механізми їх формування і використання, інструменти фінансового регулювання, а також систему контролю та оцінки результатів діяльності. Ключовою особливістю запропонованої моделі є орієнтація на довгострокові цілі розвитку підприємств індустрії гостинності з урахуванням впливу цифрових технологій.

Базовим елементом моделі є фінансові ресурси підприємства, які формуються за рахунок власних, залучених і позикових джерел. Власні кошти забезпечують фінансову автономію та знижують рівень ризиків, тоді як позикові й залучені ресурси створюють можливості для інвестиційного розвитку, модернізації матеріально-технічної бази та впровадження цифрових рішень. Раціональне поєднання джерел фінансування є передумовою підтримання фінансової стійкості підприємств індустрії гостинності.

Наступним важливим компонентом моделі є система фінансово-економічних механізмів, яка включає фінансове планування і бюджетування, управління доходами та витратами, інвестиційне забезпечення, фінансовий контроль і аналіз. У межах моделі ці механізми мають функціонувати на основі цифрових технологій, що забезпечує підвищення точності прогнозів, оперативність управління та прозорість фінансових процесів. Цифровізація дозволяє інтегрувати фінансове управління з операційною та маркетинговою діяльністю підприємств.

Важливе місце у моделі посідає блок інноваційно-цифрового забезпечення, який охоплює впровадження автоматизованих систем обліку, фінансової аналітики, цифрового ціноутворення, CRM- та ERP-рішень. Цей блок сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат і формуванню конкурентних переваг. У контексті сталого розвитку цифрові технології також виконують функцію інструменту контролю екологічних і соціальних показників діяльності підприємств.

Необхідним елементом моделі є система оцінки та контролю результатів, яка передбачає моніторинг фінансово-економічних показників, індикаторів сталого розвитку та рівня цифрової зрілості підприємств індустрії гостинності. Регулярна оцінка результатів дозволяє виявляти відхилення від стратегічних цілей, своєчасно коригувати фінансову політику та забезпечувати адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища (рис. 10).



Рис. 10. Модель фінансово-економічного забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.
Джерело: сформовано на основі [9; 14; 18; 22; 25].

Реалізація моделі фінансово-економічного забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності спрямована на зміцнення фінансової стійкості, підвищення рівня конкурентоспроможності та зростання інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання. Впровадження запропонованої моделі дозволяє оптимізувати структуру фінансових ресурсів, підвищити ефективність управління доходами і витратами, знизити фінансові ризики та забезпечити стабільність грошових потоків у довгостроковій перспективі.

Запропонована модель формує методичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оскільки передбачає системний підхід до фінансово-економічного регулювання діяльності підприємств із урахуванням впливу зовнішнього середовища та внутрішніх чинників розвитку. Використання аналітичних інструментів, показників фінансової результативності та цифрових технологій у межах моделі сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів і якості фінансового контролю.

Важливим результатом упровадження моделі є інтеграція принципів сталого розвитку у фінансово-економічну діяльність підприємств індустрії гостинності, що забезпечує збалансоване поєднання економічних результатів, соціальної відповідальності та раціонально-

го використання ресурсів. У контексті цифровізації економіки модель створює умови для адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища, посилення їх конкурентних позицій та формування передумов для довгострокового та стійкого розвитку галузі загалом.

Отже, фінансово-економічне регулювання сталого розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації набуває системного та стратегічного значення, оскільки поєднує інструменти фінансового менеджменту з інноваційними цифровими рішеннями, спрямованими на підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення фінансової стійкості. У сучасному економічному середовищі, що характеризується зростанням конкуренції та зміною споживчих моделей поведінки, підприємства гостинності потребують гнучких механізмів управління доходами, витратами, інвестиціями та ризиками. Цифрові технології (автоматизовані системи обліку, аналітичні платформи, інструменти revenue management, цифрове ціноутворення та моніторинг показників у реальному часі) створюють передумови для підвищення прозорості фінансових процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас сталий розвиток підприємств індустрії гостинності передбачає досягнення балансу між економічною результативністю, соціальною відповідальністю та екологічною доцільністю. Ефективне фінансово-економічне регулювання у цифровому середовищі забезпечує інтеграцію цих складових у систему стратегічного управління підприємством, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової адаптивності бізнесу. Таким чином, поєднання фінансових механізмів із цифровими інструментами формує нову модель управління підприємствами гостинності, орієнтовану на інноваційність, стійкість та стратегічну перспективу розвитку в умовах трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Барна М. Ю., Баган Н. В., Хмельницька Є. В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №2. Том 9. С. 287-292.
2. Благополучна А., Поворознюк І., Штангеєва Н. Роль штучного інтелекту у персоналізації сервісу у готелях та ресторанах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №9(27). С. 69-77.
3. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. №2(12). С. 22-27.
4. Вецепура Н., Земліна Ю. Управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-62
5. Головня О. М., Ставська Ю. В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: *монографія*. Вінниця: ТОВ «Друк». 2021. 220 с.
6. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/

7. Державне агентство розвитку туризму України: офіційний сайт. URL: https://www.tourism.gov.ua/
8. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22.
9. Кирилюк І. М., Нещадим Л. М., Благополучна А. Г. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 217-231.
10. Ковальчук С. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. 2024. №2(7). С. 27-32.
11. Компанія «Poster». URL: https://joinposter.com/ua/blog/management/yak-zminyvsia-restorannyi-rakhunok-u-2025
12. Матвійчук Л. Ю., Смаль Б. А. Регіональні аспекти розвитку конкурентних переваг індустрії гостинності. *Збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. №18(71). С. 169-179.
13. Міжнародна готельна група та екосистема готельного бізнесу Ribas Hotels Group. URL: https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025/
14. Небаба Н. О., Горб К. М., Мартиненко О. К. Інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. №2(82). С. 65-73.
15. Непочатенко В. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86
16. Нещадим Л., Тимчук С. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-38
17. Нещадим Л., Тимчук С., Кирилюк І. Економіко-математичне моделювання впливу чинників на розвиток підприємств індустрії гостинності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-35
18. Петлін І. В., Клюйник Х. А. Роль цифрового маркетингу у розвитку підприємств готельної індустрії в сучасних умовах. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 37-43.
19. Поворознюк І. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-63
20. Романуха О. М., Халілова-Чуваєва Ю. А., Хаврова К. С., Коваленко О. С. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. *Економіка та держава*. 2021. №2. С. 42–46.
21. Сушко Н. Сучасні тенденції розвитку гостинної індустрії: проектний підхід. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-27
22. Табенська О. І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. №2. С. 51-56.
23. Тищенко С. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №7. С. 131-139.
24. Федишин І., Бойко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2(29). С. 90-101.
25. Філіпчук С. Інноваційний розвиток індустрії гостинності України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16
26. YC.Market. URL: https://blog.youcontrol.market/dokhodi-zakladiv-kharchuvannia-prirosli-na-120-iak-zminilasia-industriia-ghostinnosti-za-chas-viini/

4.2. ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

■ **Мар'яна Попик**
кандидат економічних наук, доцент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(м. Ужгород, Україна)

Формування ефективної цінової політики підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища є складним багатокомпонентним процесом, що передбачає врахування як стратегічних напрямів розвитку суб'єкта господарювання, так і специфіки функціонування окремих сегментів ринку. Цінова політика відіграє ключову роль у реалізації обраної конкурентної стратегії та забезпеченні стійких позицій підприємства на ринку. Водночас її ефективність значною мірою зумовлюється спроможністю підприємства своєчасно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, дій конкурентів і трансформацій споживчих переваг.

У зв'язку з цим особливої науково-практичної значущості набуває дослідження підходів до формування цінової політики з урахуванням ринкової сегментації, можливостей поєднання різних цінових стратегій, а також класифікації моделей цінової поведінки підприємств залежно від рівня їх активності у сфері ціноутворення.

Ціна та механізм її формування належать до основних інструментів маркетингового комплексу (marketing mix), який, окрім цінової складової, охоплює також товарну, комунікаційну та збутову (дистрибуційну) політики [1].

Процес ціноутворення є однією з ключових функцій менеджменту підприємства та реалізується з урахуванням як короткострокових, так і довгострокових цілей його розвитку. До короткострокових цілей належить оптимізація рівня прибутковості, тоді як довгострокові цілі пов'язані з формуванням і підтриманням конкурентних переваг підприємства у перспективі, що створює передумови для забезпечення його стабільної фінансової результативності [2].

За умов ринкового середовища, яке характеризується високим рівнем конкуренції та значною кількістю суб'єктів з боку попиту і пропозиції, ціна для окремого підприємства здебільшого визначається ринком і сприймається ним як екзогенна величина. Водночас, фундаментальна розбіжність між суб'єктами сфери гостинності та підприємствами матеріального виробництва, у контексті задоволення ринкових потреб, полягає в їхній диференційованій здатності до оперативного нарощування обсягів пропозиції, що, своєю чергою, детермінує специфіку їхнього ціноутворення (рис. 1).

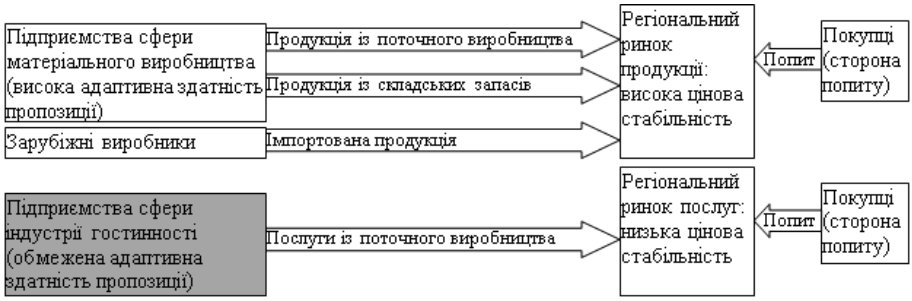


Рис. 1. Порівняльний аналіз адаптивної спроможності суб'єктів господарювання промислового сектору та сектору гостинності щодо масштабування операційної діяльності в умовах інтенсифікації ринкового попиту.

Згідно з даними рис. 1, при збільшенні попиту на регіональному ринку, зокрема через вплив сезонних чинників, виробничі компанії здатні забезпечити потрібний обсяг пропозиції на конкурентному ринку. Це можливо як завдяки поточному виробництву, так і шляхом використання наявних товарних запасів. Додатково, за потреби, обсяги продукції можуть надходити на регіональний ринок від іноземних виробників, у тому числі за посередництва імпортерів.

Однак, готельні підприємства здатні збільшувати обсяг послуг проживання на регіональному ринку лише в межах наявних потужностей номерного фонду. Це зумовлено тим, що зберігання послуги як економічного блага, а також її імпорт на регіональний ринок є принципово неможливими.

Саме тому на ринку матеріальних благ (перший випадок) зазвичай спостерігається відносна цінова стабільність, тоді як на ринку готельних послуг (другий випадок) переважає тенденція до зростання цін у періоди інтенсивного попиту. Механізм формування цін для цих типів ринків представлено на рис. 2.

Як ілюструє рис. 2, на ринку матеріальної продукції в умовах зростання попиту (що відображається зміщенням кривої попиту вправо з позиції 1 у позицію 2) виробники мають можливість оперативно та адекватно збільшити пропозицію (шляхом зміщення кривої пропозиції вправо з позиції 1 у позицію 2). Це досягається за рахунок інтенсифікації поточного виробництва, реалізації накопичених товарних запасів попередніх періодів, а також через розширення імпортних поставок.

Натомість, у секторі послуг гостинності, при підвищенні попиту, суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу спроможні нарощувати пропозицію в значно обмеженіших обсягах, порівняно з підприємствами матеріального виробництва. Збільшення обсягу пропозиції в цьому випадку є можливим виключно завдяки задіянню резерву технологічних потужностей номерного фонду та відповідних виробничих

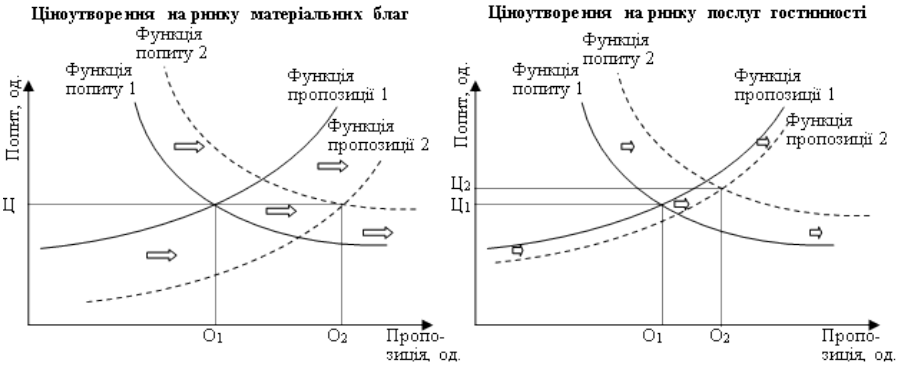


Рис. 2. Порівняльний аналіз адаптивного потенціалу щодо масштабування операційної діяльності суб'єктів промислового виробництва та готельного сектору в умовах підвищеного ринкового попиту.

потужностей закладів ресторанного господарства, що залишалися не задіяними до моменту зростання попиту.

У секторі матеріального виробництва, за умов сезонного зростання попиту, як правило, легше підтримувати відносну цінову стабільність, що проявляється у збереженні рівноважного цінового рівня (Ц, див. рис. 2). Водночас, у галузі готельно-ресторанних послуг, досягнення цінової стабільності є значно складнішим, що виражається у зміщенні рівноважної ціни з позиції $Ц_1$ до $Ц_2$, і зумовлено нижчою адаптивною здатністю пропозиції.

Якщо розглядати ресторанне господарство як компонент індустрії гостинності, то його адаптивна спроможність до збільшення виробничих обсягів в умовах зростання попиту є вищою порівняно з готельним сегментом. Проте у ресторанному бізнесі можливість задоволення підвищеного попиту шляхом нарощування поточного виробництва лише частково може бути доповнена використанням раніше сформованих запасів, оскільки запаси готових страв є незначними та мають обмежений термін зберігання [2; 3].

Винятковим випадком виступає сегмент ринку напоїв, для якого адаптивний механізм ціноутворення в галузі ресторанного господарства демонструє схожість із тим, що притаманний ринку матеріальних активів. Ця особливість детермінована тим фактом, що напої, як матеріальні ресурси, характеризуються пролонгованим терміном зберігання, що надає суб'єктам ресторанного бізнесу можливість завчасно формувати відповідні довгострокові резерви з метою задоволення прогнозованого зростання споживчого попиту в наступних періодах.

Таким чином, у контексті сезонного зростання попиту, механізм ціноутворення для підприємств ресторанного господарства у сегменті продукування страв є аналогічним механізму, що властивий готельній індустрії, тоді як у сегменті реалізації придбаних товарних пози-

цій (напоїв) він тяжіє до механізму, типового для ринку матеріальних благ (див. рис. 2).

Встановлення цін на продукцію та послуги здійснюється з урахуванням не лише поточної ринкової кон'юнктури, але й принципів довгострокової цінової політики підприємства, метою якої є збереження або зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Варто зазначити, що цінова політика є одним з найважливіших та найбільш ефективних інструментів управління діяльністю підприємства. Однак застосування цього інструменту, поряд із потенційними перевагами, пов'язане з певними ризиками, оскільки його некоректне використання може призвести до непередбачуваних негативних економічних наслідків, зокрема до зниження рівня рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Цінова політика являє собою систему принципів і концептуальних положень щодо ціноутворення, яка визначає стратегічні підходи до формування цін з метою досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства [4]. В рамках цінової політики здійснюється формування та підтримання оптимального рівня і структури цін, а також їх раціональне часове варіювання за асортиментними позиціями та ринками збуту, що має забезпечити досягнення максимального рівня прибутковості підприємства в різних ринкових умовах [5].

Отже, цінова політика є інтегральним елементом маркетингової політики підприємства. Вона тісно корелює з типом стратегії, обраної підприємством як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг, і реалізується у синергії з іншими складовими маркетингового комплексу. Оптимізоване застосування комплексу інструментальних засобів слугує запорукою досягнення стійкого зростання конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання (див. рис. 3).

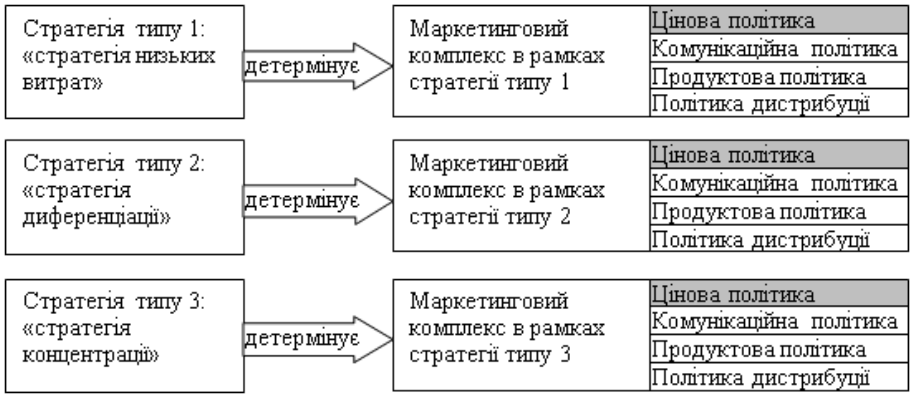


Рис. 3. Залежність структури маркетингової програми та її цінового аспекту від стратегічного напрямку, прийнятого підприємством.

Основоположні стратегії конкурентної поведінки підприємства на ринку охоплюють лідерство за витратами, диференціацію та стратегію концентрації (або фокусування).

Стратегія лідерства за витратами полягає у формуванні конкурентних переваг підприємства шляхом досягнення найнижчих витрат у галузі. Це дозволяє пропонувати продукцію або послуги за більш конкурентоспроможними цінами порівняно з конкурентами. Завдяки низькій собівартості компанія може встановлювати привабливі ціни, що, своєю чергою, сприяє збільшенню її ринкової частки та посиленню конкурентних позицій. При впровадженні цієї стратегії пріоритет надається не стільки диференціації якісних характеристик продукції чи послуг, скільки всебічній мінімізації виробничих витрат. Це досягається шляхом застосування ефективних технологій масового виробництва, стандартизації операційних процесів, а також використання економічно вигідних ресурсів, що часто закуповуються великими партіями для отримання відповідних знижок. У секторі гостинності типовими прикладами суб'єктів, що використовують стратегію лідерства за витратами як основний інструмент впливу на ринок, є хостели та готелі низьких зіркових категорій, які пропонують споживачам економні варіанти послуг з розміщення та харчування.

Стратегія диференціації передбачає довгостроковий підхід до діяльності підприємства, спрямований на створення конкурентних переваг завдяки розробці продукції або наданню послуг з унікальними або значно покращеними якісними характеристиками порівняно з пропозиціями конкурентів. При реалізації цієї стратегії собівартість відступає на другий план, оскільки головний акцент робиться на створенні додаткової споживчої цінності, що дозволяє підприємству розширювати свою ринкову частку шляхом задоволення більш високих або специфічних вимог споживачів. Як наслідок, за продукцію або послуги з покращеними якісними характеристиками підприємство може встановлювати вищі ціни, отримуючи цінову винагороду. Впровадження стратегії диференціації вимагає використання високоякісних ресурсів, залучення кваліфікованого персоналу та застосування передових технологій виробництва та обслуговування. У сфері гостинності типовими представниками, які обрали диференціацію як основний інструмент впливу на ринок, є високозіркові готелі, що пропонують преміальні послуги з розміщення та харчування.

Стратегія концентрації, або фокусування, полягає у зосередженні діяльності підприємства на вузькоспеціалізованому ринковому сегменті (ніше) з метою найповнішого та найефективнішого задоволення потреб конкретної цільової групи споживачів. За таких обставин пріоритетними при прийнятті управлінських рішень стають не стільки витрати виробництва чи унікальність продукту, скільки специфічні запити обраного ринкового сегмента. При реалізації стратегії концентрації критично важливим є гармонійне поєднання всіх елементів маркетингового комплексу. Цінова, продуктова, дистрибуційна та комунікаційна

політики повинні функціонувати інтегровано та взаємодоповнювати одна одну, забезпечуючи цільовий вплив на обраний ринковий сегмент. У сфері гостинності прикладами компаній, що застосовують стратегію концентрації, є готелі, орієнтовані, наприклад, на обслуговування певних груп споживачів, таких як туристи на морських курортах.

Важливо відзначити, що всі конкурентні стратегії та відповідна цінова політика, яка їх супроводжує, нерозривно пов'язані з процесом диференціації ринку. Фундаментальний принцип маркетингу полягає саме в диференційованому підході до ринку, що передбачає врахування унікальних відмінностей між окремими сегментами задля їх найповнішого задоволення потреб. Сегментація ринку здійснюється на основі трьох ключових критеріїв: географічного, продуктового та споживчого. Ці критерії становлять концептуальну основу для поділу ринку та детермінують напрями розробки й реалізації маркетингової та цінової політики підприємства.

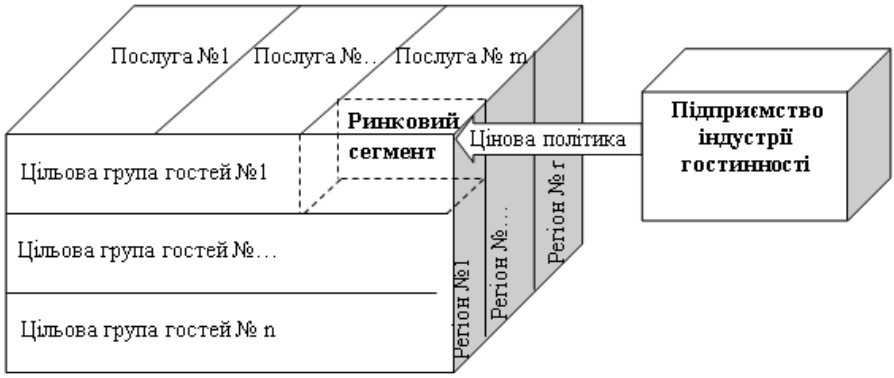


Рис. 4. Диференціювання ринкового середовища й орієнтування цінової політики на потреби виокремленої споживчої групи.

Аналіз даних щодо ціноутворення вказує на те, що розробка цінової політики підприємства та її довгострокової стратегії орієнтована не на ринок у цілому, а на окремі його сегменти. У межах цих сегментів здійснюється локалізований та спеціалізований вплив на певну частину ринку.

Представлені критерії сегментації мають узагальнений характер і підлягають подальшій деталізації та диференціації. Наприклад:

- Цільова аудиторія (споживачі/гості) може бути класифікована за віком, рівнем платоспроможності, статтю, соціальним статусом тощо.
- Послуга може бути диференційована за своїми типами (послуги з розміщення, харчування тощо) та за якісними параметрами (економ-клас, стандартний рівень, преміум-сегмент тощо).
- Регіональний аспект може бути розмежований за адміністративно-територіальними одиницями, історико-культурними

особливостями, туристично-рекреаційним потенціалом та іншими релевантними параметрами.

Важливо зазначити, що для мінімізації комерційних ризиків у конкурентному ринковому середовищі суб'єкти господарювання прагнуть охопити якомога ширший спектр ринкових сегментів, до яких застосовується цільовий вплив за допомогою маркетингових інструментів, зокрема й цінових. За таких обставин, раніше згадані конкурентні стратегії можуть бути одночасно реалізовані підприємством стосовно різних ринкових сегментів.

В спеціалізованій літературі прийнято розмежовувати цінову політику підприємства на активну та пасивну. Активна цінова політика передбачає орієнтацію підприємства на динамічне реагування щодо цінової поведінки конкурентів. У цьому контексті підприємство проактивно та ініціативно модифікує рівень цін з метою завоювання або збільшення власної частки ринку. За таких умов цінова політика виступає центральним елементом маркетингового комплексу компанії.

На противагу цьому, в рамках пасивної цінової політики підприємство діє обережно, обмежуючи власну реакцію на зміни цін з боку конкурентів та уникаючи інтенсивних ініціатив у сфері ціноутворення, спрямованих на здобуття нових або розширення поточних ринкових ніш. Характерним прикладом цього підходу є стратегія орієнтації на цінового лідера. За умов пасивної цінової політики ціна не відіграє домінуючої ролі у маркетинговій діяльності підприємства, а сама цінова стратегія має підпорядковане значення в структурі маркетингового комплексу. Компанія, як правило, прагне зберегти стабільну частку ринку протягом тривалого періоду.

Формування цінової політики підприємства, окрім обраної конкурентної стратегії, детермінується комплексом інших чинників, до яких, насамперед, відносяться структура ринку, цінова еластичність попиту, масштаб господарської діяльності суб'єкта, конфігурація розподільчих каналів, а також макроекономічні детермінанти. Систематизація зазначених чинників та їх стисла специфікація викладені в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення сутнісних елементів та провідних чинників, які обумовлюють цінову політику підприємства [11, 12, 13]

Чинник	Коротка характеристика
Тип обраної стратегії підприємства	Вибрана бізнес-стратегія детермінує політику ціноутворення, оскільки вона формує концептуальні засади для прийняття відповідних рішень щодо цін. У випадку застосування стратегії низьких витрат, суб'єкт господарювання спрямовує зусилля на мінімізацію собівартості продукції (послуг). Це, своєю чергою, дозволяє підтримувати реалізаційну ціну на мінімальному рівні, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність продукту на ринку. Натомість, у рамках стратегії диференціації, при створенні унікального продукту (послуги) ціноутворення базується не стільки на собівартості, скільки,

Продовження таблиці 1

	на оцінці споживчої цінності та корисності, яку диференційований продукт генерує для покупця. Відповідно, у рамках стратегії диференціації, завдання мінімізації собівартості та ціни не є ключовим. Суб'єкт господарювання, навпаки, прагне отримати від ринку компенсацію у формі цінової винагороди за запропонований високоякісний продукт чи послугу, що реалізується за вищою ціною.
Тип ринку	В умовах досконалої конкуренції, здатність економічного суб'єкта впливати на ціноутворення, а отже, й значущість його цінової стратегії, є суттєво обмеженими. Це зумовлено тим, що ринкова ціна детермінується виключно взаємодією сукупного попиту та пропозиції. На противагу цьому, в умовах олігополії, що характеризується обмеженою кількістю виробників, підприємство має розширені можливості для формування та реалізації активної цінової політики порівняно з умовами досконалої конкуренції. Максимального значення цінова політика набуває на монопольному ринку, однак і тут економічний суб'єкт мусить дотримуватися вимог антимонопольного законодавства.
Еластичність попиту на зміну ціни	На ринку з високим показником цінової еластичності попиту діапазон цінових рішень, який може бути реалізований суб'єктом господарювання в межах його стратегії ціноутворення, є суттєво обмеженішим, ніж на ринку з низькою ціновою еластичністю. У випадку перехресної цінової еластичності, коли споживча активність щодо продукту (послуги) детермінується не лише зміною його власної відпускної ціни, а й залежить від цінової динаміки товарів-субститутів або комплементарних товарів, політика ціноутворення вимагає врахування значно ширшого спектра чинників порівняно з ринком, де домінує пряма (власна) цінова еластичність попиту.
Розмір підприємства	У процесі формування цінової політики великі економічні суб'єкти володіють істотно розширеними можливостями у ціноутворенні, порівняно з дрібними господарськими одиницями, що детерміновано диференційованим рівнем їхнього фінансового потенціалу та стабільності.
Галузева структура витрат	У секторах економіки, де питома вага змінних витрат у структурі собівартості продукції чи послуг є значною, діапазон цінової гнучкості в межах цінової стратегії виявляється суттєво звуженим. Це обумовлено високим рівнем мінімально допустимої ціни, який корелює з маржинальною собівартістю. На противагу цьому, у сферах діяльності, де домінує частка постійних витрат (як-от, у готельному бізнесі), спектр цінового маневрування є значно ширшим.
Структура каналів дистрибуції	Суб'єкт господарювання має можливість здійснювати реалізацію своєї продукції (послуг) напряму до кінцевого споживача або ж із залученням посередницьких структур. У першому сценарії можливості організації у формуванні цінової політики є суттєво ширшими, ніж у другому, оскільки при здійсненні реалізації через посередницькі канали, особливо на етапі укладання договірних угод та подальшого втілення цінової стратегії, необхідно обов'язково враховувати комерційні інтереси посередника. У секторі гостинності допустиме використання обох описаних каналів дистрибуції послуг (наприклад, шляхом безпосередньої взаємодії з клієнтами або через туроператорів).

Важливо зазначити, що цінова політика та актуальний процес ціноутворення мають базуватися на довгостроковій перспективі, оскільки попит на продукт (послугу) змінюється протягом його життєвого циклу. Це, своєю чергою, вимагає розробки та впровадження відповідної довгострокової стратегії ціноутворення.

Цінова політика підприємства виступає одним із фундаментальних інструментів антикризового управління. З огляду на це, перш ніж перейти до аналізу сутності цінової політики в контексті антикризового управління, вважаємо за доцільне дослідити зміст базових понять.

Суттєвим є розмежування поняття кризи на макроекономічному рівні та на рівні окремого господарюючого суб'єкта. На макроекономічному рівні криза інтерпретується як стан дестабілізації економічної системи (держави або регіону), який супроводжується пролонгованим погіршенням її соціально-економічних індикаторів [11].

На мікроекономічному рівні криза виявляється у істотному погіршенні фінансово-економічного становища підприємства, що ідентифікується за допомогою відхилення показників його господарської діяльності від встановлених нормативів. У таких обставинах вихід суб'єкта господарювання з кризової ситуації вимагає впровадження з боку управлінського персоналу екстраординарних заходів та інструментів, оскільки стандартні управлінські підходи та методи, як правило, демонструють свою неефективність.

Необхідно підкреслити, що на мікроекономічному рівні кожен суб'єкт господарювання формує унікальний підхід до мінімізації кризових проявів, виходячи з його специфічних умов функціонування. Водночас значну роль відіграє тип кризи, в якій опинилося підприємство, оскільки він детермінує вибір інструментарію, необхідного для її ефективного подолання.

Категорії «криза» та «кризові явища» демонструють нерозривний взаємозв'язок із цільовою архітектонікою підприємства. Це зумовлено тим фактом, що будь-яка кризова ситуація визначається як відхилення актуального стану господарюючого суб'єкта у несприятливому напрямку від встановлених, бажаних або нормативних параметрів, зафіксованих у його системі стратегічних цілей.

Відповідно до цього, вважаємо за обґрунтоване дослідження проблематики кризи та антикризового управління через призму їхнього впливу на систему цілей підприємства, що детально відображено на рис. 5.

Цілі підприємства включають довгострокову мету, що орієнтована на формування економічного потенціалу суб'єкта господарювання, середньострокову мету, спрямовану на забезпечення прибутковості, а також короткострокову обмежувальну ціль, яка полягає у підтримці платоспроможності.

Для всебічного осмислення системи цілей доцільно розглядати їх у контексті операційної діяльності підприємства. Відповідно, зазна-

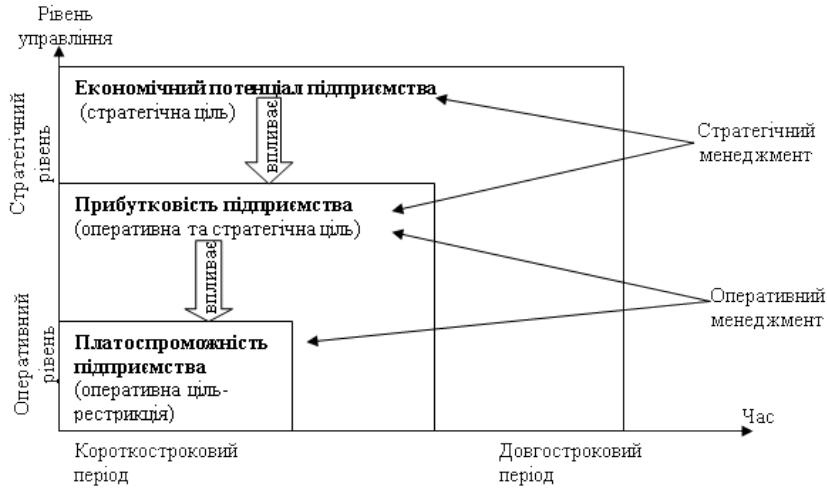


Рис. 5. Матриця цілей підприємства [2].

чена взаємозалежність буде ілюстрована на прикладі аналізованих суб'єктів індустрії готельно-ресторанного бізнесу.

На рис. 6 представлено схему функціональної діяльності підприємства сектору гостинності та її кореляцію із системою цілей.

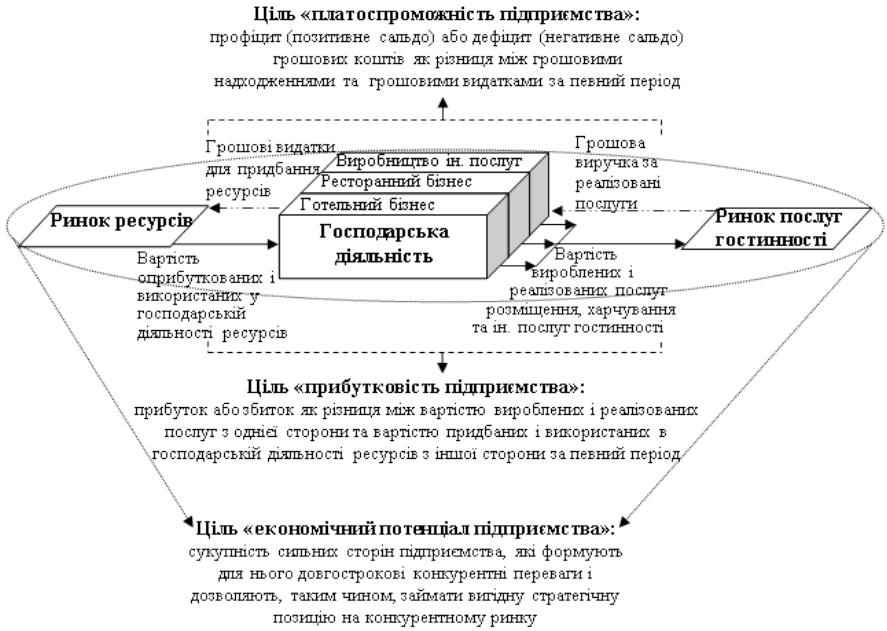


Рис. 6. Система цілей та її кореляція з економічною активністю суб'єкта господарювання у сфері гостинності [2].

Діяльність суб'єктів індустрії гостинності охоплює процеси придбання ресурсів, їх подальшої трансформації в межах технологічних циклів та формування на цій основі комплексу готельних та ресторанних послуг, серед яких ключовими є послуги з розміщення гостей та їх забезпечення.

Незважаючи на це, задоволення споживчих потреб шляхом надання релевантних послуг не є першочерговою метою функціонування суб'єктів гостинності. Процес матеріальної трансформації, що структурується як вартісний ланцюжок основних бізнес-функцій (закупівля ресурсів — створення послуг — дистрибуція послуг), виступає виключно інструментом для досягнення трикомпонентної системи корпоративних цілей. Ця система охоплює нарощування економічного потенціалу, генерацію прибутку та гарантування фінансової стабільності.

Отже, цілі підприємства є похідними від його операційної сфери та висвітлюють різні її аспекти. Зокрема, ціль платоспроможності характеризує господарську діяльність через призму вхідних і вихідних грошових потоків; ціль прибутковості — з позиції співвідношення вартісних обсягів вхідних ресурсів і вихідних потоків послуг; ціль економічного потенціалу — з точки зору наявних внутрішніх переваг підприємства, які, як правило, не підлягають прямому кількісному виміру.

Далі буде здійснено поглиблений аналіз зазначених цілей та їх взаємозв'язків. Довгострокова життєздатність будь-якого господарюючого суб'єкта прямо корелює зі здатністю зберігати або посилювати свою ринкову позицію на ринку товарів і послуг. Ключовим індикатором конкурентоспроможності слугує частка ринку, що контролюється підприємством. Негативна динаміка цього показника свідчить про втрату конкурентних переваг та послаблення ринкових позицій суб'єкта.

Формування конкурентних переваг реалізується шляхом нарощування сильних сторін та нейтралізації недоліків суб'єкта господарювання порівняно з його основними конкурентами. Ігнорування несприятливої тенденції скорочення контрольованої частки ринку неминуче спричиняє зменшення обсягів доходу, що, своєю чергою, веде до погіршення індикаторів рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

У цьому контексті, стійку спроможність підприємства використовувати ринкові можливості та усувати ринкові загрози на основі сформованих конкурентних переваг коректно детермінувати як економічний потенціал підприємства.

Таким чином, нарощування економічного потенціалу суб'єкта господарювання передбачає посилення його конкурентних переваг шляхом розвитку сильних сторін і мінімізації слабких, що забезпечує можливість ефективнішого використання наявних ринкових можливостей, зокрема отримання прибутку з контрольованої частки ринку, а також протидії зовнішнім загрозам.

Якщо зростання економічного потенціалу є довгостроковою ціллю стратегічного менеджменту, то рентабельність підприємства виступає провідним критерієм оперативного управління під час розробки середньо- та довгострокових планів розвитку [2]. Досягнення оптимального або задовільного рівня прибутковості підприємствами галузі гостинності досягається за рахунок збільшення обсягів доходу або зниження витрат на виробництво послуг та інших операційних видатків. Водночас, джерела доходу для підприємств готельно-ресторанного бізнесу охоплюють як сукупний портфель послуг, так і кожну окрему сервісну пропозицію, що реалізується на ринку.

Пріоритетною короткостроковою обмежувальною метою є фінансова ліквідність та платоспроможність суб'єкта господарювання, яка інтегрується операційним менеджментом у процес розробки фінансового планування. Рестриктивний характер цієї цілі обумовлюється тим, що менеджмент не орієнтується на максимізацію рівня платоспроможності, оскільки її надлишковий рівень, навпаки, свідчить про наявність неефективно задіяного грошового капіталу. У зв'язку з цим платоспроможність потребує підтримки на економічно доцільному рівні, що забезпечує своєчасне та надійне виконання зобов'язань перед кредиторами за рахунок найбільш ліквідних активів, передусім монетарних ресурсів.

Відповідно до даних, представлених на рис. 5, формування адекватного економічного потенціалу суб'єкта господарювання безпосередньо детермінує реалізацію цільових показників прибутковості, що, у свою чергу, є фундаментальною передумовою для забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності. За відсутності належного рівня економічного потенціалу, індикатором якого виступає стабільна ринкова частка, стає неможливим досягнення необхідного рівня рентабельності. Водночас за відсутності реалізації послуг та відповідного прибутку підприємство не матиме у своєму розпорядженні належного грошового потоку, за рахунок якого здійснюється погашення кредиторської заборгованості, насамперед за фіксованими статтями витрат.

Отже, ключові цілі стратегічного й тактичного управління в суб'єктах господарювання сфери гостинності охоплюють:

– прийняття управлінських рішень щодо матеріально-фінансових потоків підприємства на основі критеріїв, визначених у межах зазначеної тріади цілей;
– моніторинг реалізації раніше ухвалених управлінських рішень щодо матеріально-фінансових процесів з урахуванням ступеня досягнення кожної із цілей тріади;
– стимулювання та заохочення персоналу відповідно до рівня фактичного прогресу у досягненні тріади цілей підприємства.

Виходячи з концепції тріади цілей, можна зробити узагальнення, що кризові прояви на підприємстві виявляються у погіршенні

фактичного рівня досягнення кожної із зазначених цілей. Відповідно, класифікацію кризових явищ доцільно здійснювати за видами цілей підприємства, що відображено на рис.7.

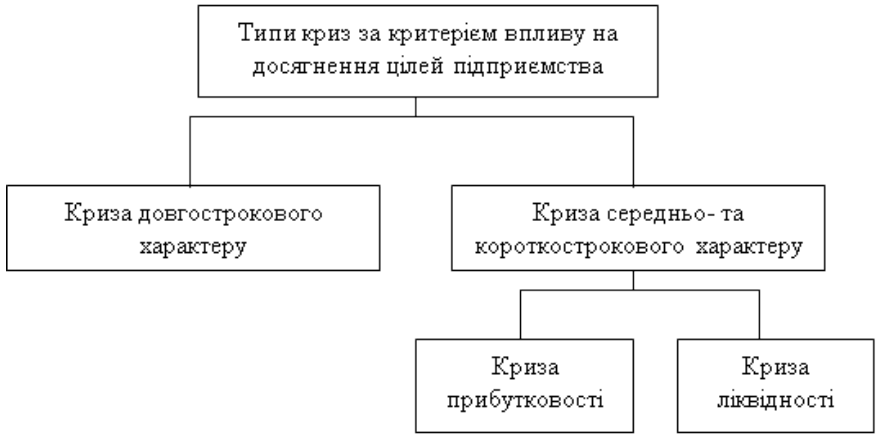


Рис. 7. Класифікація дестабілізуючих чинників на основі їхнього потенційного впливу на стратегічні орієнтири функціонування організації [13].

Аналіз даних свідчить, що підприємства можуть стикатися з низкою ключових кризових проявів, які можна класифікувати як:

– Стратегічна криза, яка передбачає довготривале зниження конкурентоспроможності компанії на ринку та, як наслідок, втрату її економічного потенціалу.
– Криза прибутковості (середньо- та короткострокова), що характеризується зменшенням рівня чистого прибутку.
– Криза ліквідності та платоспроможності, яка виникає через неспроможність організації вчасно розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями перед контрагентами.

Отже, система антикризового управління на підприємстві повинна бути орієнтована, по-перше, на профілактику виникнення кризових ситуацій, а по-друге, — у випадку їх настання — на максимальне зменшення та нівелювання їхнього деструктивного впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Ключовим інструментом такого менеджменту є інтегрована система економічних показників-індикаторів, структурована у три взаємопов'язані блоки, що відповідають зазначеним цілям: оцінці економічного потенціалу, прибутковості та платоспроможності.

Таким чином, антикризовий менеджмент являє собою цілеспрямовану управлінську діяльність як на стратегічному, так і на оперативному рівнях, що передбачає безперервний моніторинг індикаторів кризових явищ, а також прийняття превентивних або корекційних управлінських рішень, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям або мінімізацію їх негативних наслідків.

Серед ключових показників-індикаторів, які відображають прояви кризових станів як на стратегічному, так і на оперативному рівнях, варто виділити: частку ринку, фінансові показники прибутку (валового, маржинального, операційного, чистого), а також індикатори платоспроможності та ліквідності.

У цьому контексті слід підкреслити, що цінова політика підприємства є лише одним з елементів ширшого комплексу маркетингових та управлінських інструментів. Ці інструменти дозволяють менеджменту впливати на функціонування підприємства з метою попередження кризових ситуацій або зменшення деструктивного впливу вже існуючої кризи на його фінансово-економічний стан.

Ключова функція антикризового менеджменту полягає у плануванні та впровадженні в господарську практику підприємства комплексу превентивних антикризових заходів. Їхня мета — мінімізація або повне усунення негативних наслідків кризових явищ для операційної діяльності компанії.

На рис. 8 представлена характеристика процесу антикризового управління, розглядаючи його в контексті основних етапів розвитку кризи.

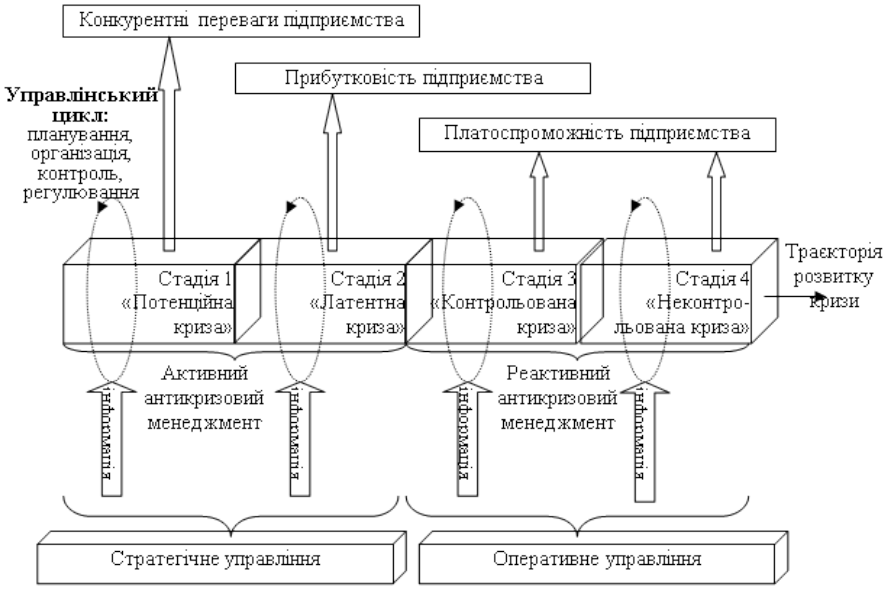


Рис. 8. Система антикризового менеджменту за етапами розвитку кризи [2].

Як ілюструє рис. 8, ефективне антикризове управління охоплює комплекс ключових функцій, котрі реалізуються на першій та другій стадіях розвитку кризи. Це, зокрема:

– своєчасне виявлення передкризових явищ;

– нейтралізація дестабілізуючого впливу кризи на господарську систему підприємства.

У цьому контексті, індикаторами для ідентифікації кризових проявів на підприємстві слугують результативні показники платоспроможності та рентабельності, а також довгостроковий, інтегральний цільовий орієнтир — конкурентні переваги суб'єкта господарювання.

У контексті раннього виявлення та посилення кризових тенденцій, політика ціноутворення має бути спрямована на впровадження довготривалих цінових механізмів. Це передбачає формування та реалізацію стратегії ціноутворення на довгострокову перспективу для окремого сервісу, комплексу послуг або товару, з ретельним урахуванням етапів їхнього життєвого циклу (рис. 9).

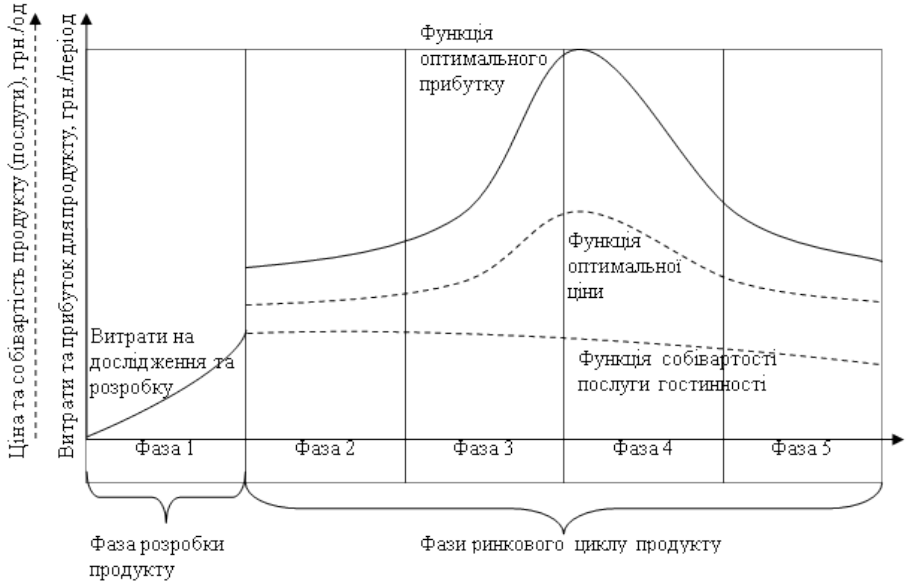


Рис. 9. Стратегічне ціноутворення та цінова політика на основі концепції життєвого циклу послуги/продукту та ефектів кривої досвіду як механізм антикризового управління та забезпечення економічної стійкості в підприємствах сектору гостинності [13].

Антикризовий менеджмент, як інтегральна складова стратегічного управління, передбачає перманентний моніторинг економічної життєздатності підприємства, що інтерпретується як сукупність його відносних конкурентних переваг. У випадку ідентифікації ознак погіршення, необхідним є оперативне застосування превентивних заходів, спрямованих на запобігання ескалації кризових тенденцій на початкових фазах їх розвитку. У цьому контексті стратегічна продуктова політика суб'єкта господарювання у синергії з його ціновою стратегією відіграє роль ключового інструменту.

Акумуляція або збереження конкурентних переваг підприємства реалізується передусім шляхом інноваційного процесу, який передбачає створення та інтеграцію до продуктового портфеля нових товарів (послуг) з метою зміцнення довгострокових конкурентних позицій на цільовому ринку. При цьому суб'єкт господарювання може обрати орієнтацію як на стратегію мінімізації витрат, так і на стратегію диференціації [3].

Концепція диференціації ціноутворення, візуалізована на рис.9 в контексті ринкових стадій життєвого циклу продукту (а саме: етапи впровадження, проникнення, насичення ринку та дегенерації), визнана адекватною для імплементації як у рамках стратегії мінімізації витрат, так і у рамках стратегії диференціації.

Відповідно до рис. 9, пунктирною лінією репрезентовано довгострокові тренди ціни та собівартості одиниці продукту (окремої послуги), тоді як суцільна лінія ілюструє динаміку прибутку та витрат на розробку продукту протягом відповідного періоду. Примітно, що функція собівартості продукту (окремої послуги) демонструє тенденцію до пониження протягом часового горизонту.

Ілюстративним прикладом даного ефекту є інтеграція нової товарної позиції до ресторанного меню: на первісних етапах ринкового циклу її виробнича собівартість характеризується відносно високим рівнем, проте зі збільшенням кумулятивного обсягу виробництва спостерігається підвищення кваліфікації персоналу, зростання продуктивності праці (що веде до зменшення витрат на оплату праці у структурі собівартості), а також мінімізація обсягів виробничого браку (зниження матеріальних витрат). Сукупно, ці фактори детермінують прогресивне зниження собівартості продукту за винятком впливу протилежно спрямованого інфляційного фактора, притаманного, зокрема, економікам з низьким рівнем розвитку.

Отже, довгострокова стратегія ціноутворення при формуванні вартості повинна враховувати такі фундаментальні детермінанти:

- тренди собівартості на всіх ринкових стадіях життєвого циклу продукту (окремої послуги);
- конкурентну поведінку на кожній стадії життєвого циклу продукту (окремої послуги);
- споживчу поведінку (покупців) на відповідних стадіях життєвого циклу продукту (окремої послуги);
- динаміку макроекономічних індикаторів розвитку ринку протягом усього періоду життєвого циклу продукту (окремої послуги).

Слід зазначити, що у контексті імплементації стратегії диференціації діапазон ціноутворення, у якому управлінський апарат суб'єкта господарювання має змогу формувати вартість, є суттєво ширшим порівняно зі стратегією мінімізації витрат. А саме:

- у рамках стратегії диференціації управлінські рішення щодо ціноутворення меншою мірою детерміновані рівнем собівар-

тості продукту (окремої послуги), оскільки пропонується продукт з унікальними якісними атрибутами, що уможливлює компенсацію витрат шляхом встановлення преміальної ціни, яку споживачі, як правило, готові акцептувати;
– натомість у рамках стратегії мінімізації витрат управлінський апарат значно більш прив'язаний до собівартості продукту (окремої послуги), оскільки підтримка конкурентних переваг та вигідного ринкового позиціонування вимагає наближення ціни до потенційно мінімального рівня, що еквівалентно собівартості.

Більш наочна ілюстрація особливостей ціноутворення у контексті стратегії диференціації та стратегії мінімізації витрат представлена на рис.10.

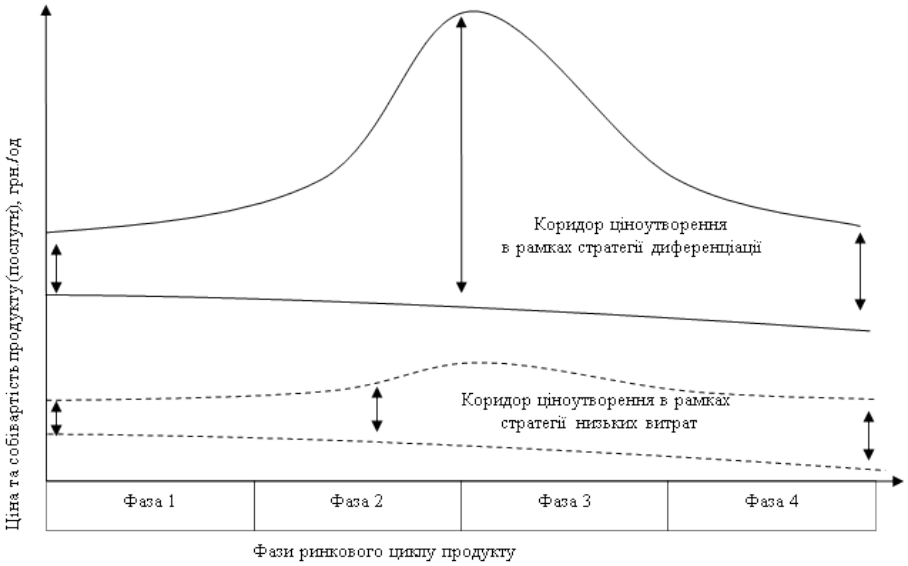


Рис. 10. Порівняльний аналіз механізмів ціноутворення у контексті стратегії диференціації та стратегії лідерства за витратами.

Як стратегії ціноутворення, що базуються на диференціації, так і ті, що зосереджені на лідерстві за витратами, мають на меті генерування максимального прибутку протягом усього життєвого циклу продукту чи послуги. Відповідно, впровадження інновацій у номенклатуру продуктів і послуг підприємствами індустрії гостинності переслідує довгострокову стратегічну мету — формування та посилення конкурентних переваг. Реалізація цієї мети забезпечує превентивний вплив на мінімізацію ризиків виникнення кризових явищ, зумовлених макроекономічними чинниками або змінами конкурентного середовища.

Проте на досліджуваному в даній роботі підприємстві (з міркувань конфіденційності інформації назва підприємства видозмінена на ТОВ «А») системі превентивного антикризового управління приділяється недостатньо уваги, а горизонт системного інституційного планування обмежується терміном у 1–2 роки. Ця ситуація істотно знижує спроможність своєчасного виявлення потенційних кризових ситуацій та унеможливлює їх запобігання на основі оптимальної цінової політики в межах відповідних стратегічних підходів.

Варто зазначити, що для ТОВ «А» більш типовим є реактивне антикризове управління, реалізація якого відбувається на двох фінальних етапах розвитку кризового процесу (рис. 8). На цих стадіях основоположними критеріями при формуванні цінової політики є оптимізація прибутку та підтримання адекватного рівня платоспроможності підприємства з метою запобігання фінансовій неспроможності.

Необхідно підкреслити, що стратегічні цінові коридори, відображені на рис. 10, слугують довгостроковими рамковими умовами, в межах яких здійснюється оперативне ціноутворення з метою мінімізації деструктивного впливу кризових явищ на діяльність суб'єкта господарювання. Такий підхід до формування цін є об'єктивно обумовленим та практично безальтернативним, оскільки на фазі превентивного антикризового управління, особливо при впровадженні інноваційних продуктів на ринок, управлінський апарат не завжди здатен з достатньою прецизійністю передбачити майбутню реакцію конкурентів та споживачів, а також динаміку макроекономічних процесів.

У зв'язку з вищезазначеним, у довгостроковій перспективі не визначається жорсткий ціновий розклад продукту за фазами його життєвого циклу. Натомість, встановлюється допустимий ціновий діапазон — верхня та нижня грані ціни. Саме в межах цього інтервалу здійснюється поточне ціноутворення, що ґрунтується на актуальній інформації стосовно ринкової поведінки конкурентів, купівельної спроможності споживачів та поточної макроекономічної кон'юнктури.

У контексті оперативного антикризового управління, підприємства індустрії гостинності застосовують різноманітні методи ціноутворення, які являють собою комплекс підходів та методик, за допомогою яких менеджмент формує вартість продукції, товарів або послуг. На сучасному етапі для більшості підприємств гостинності характерним є використання витратно-орієнтованих методів ціноутворення, що передбачають визначення ціни на основі собівартості продукту, товару або послуги.

У табл. 2 представлено характеристику ключових методів ціноутворення, які використовуються підприємствами індустрії гостинності на сучасному етапі.

Таблиця 2

Класифікація домінантних стратегій визначення вартості послуг, які імплементуються в секторі гостинності [4, 15, 16, 17].

Назва методу ціноутворення	Характеристика
Метод «витрати плюс» на основі повної собівартості	Зазначений метод ціноутворення передбачає встановлення відпускної ціни шляхом додавання відповідної маржі до сукупних витрат на виробництво послуг або продукції. Суттєвою проблемою в контексті застосування цього підходу є складність обґрунтування оптимального рівня зазначеної маржі.
Метод «витрати плюс» на основі усіченої собівартості	Цей метод базується на встановленні ціни шляхом додавання певної надбавки до маржинальної собівартості. Основним викликом цього методу є складність визначення розміру цієї надбавки. Проте, його безперечною перевагою виступає наявність відносно стабільної бази для розрахунку маржі, оскільки маржинальні (змінні) витрати не демонструють значних коливань залежно від рівня завантаження виробничих потужностей, на відміну від ціноутворення на основі повної собівартості. Розглядуваний підхід, завдяки його спроможності до встановлення мінімально прийнятного цінового рівня, відіграє роль високорезультативного інструменту у системі антикризового менеджменту. Поза тим, він забезпечує можливість ідентифікації оптимального цінового рівня, що відповідає точці, де граничні витрати суб'єкта господарювання збігаються з його граничними доходами за визначеного обсягу функціонування.
Метод цільового ціноутворення	Цей підхід до ціноутворення застосовується на етапі розробки інноваційних товарів (послуг) і характеризується реверсивним алгоритмом дій у порівнянні з традиційними витратними методами ціноутворення. Замість того, щоб формувати ціну, відштовхуючись від фактично досягнутої собівартості, дана методологія передбачає, що на початковій стадії проєктування продукту (послуги) визначається місткість ринку, встановлюється цільова ринкова ціна та прогнозується обсяг збуту. На основі цих параметрів, шляхом віднімання бажаного рівня прибутку від цільової ціни, встановлюється граничнo допустимий рівень собівартості. Відповідно до визначеної цільової собівартості відбувається добір та оптимізація ресурсів, необхідних для виробництва продукту (надання послуги), з метою забезпечення відповідності заданому цільовому показнику витрат на одиницю продукції (послуги).
Метод визначення ціни з подібною орієнтацією	Сутність цього методу полягає у формуванні вартості продукції на основі обліку цінової політики ринкового лідера.
Метод формування престижних цін	Продукція та послуги, що позиціонуються в сегменті преміумкласу та використовують стратегію престижного ціноутворення, як правило, характеризуються винятковим рівнем якості. Реалізація таких пропозицій за заниженими цінами може нівелювати їхню цінність та знизити привабливість для цільового сегмента споживачів, орієнтованих на ексклюзивність. Відповідно, доцільним є встановлення ціни на такі пропозиції на високому рівні, який, однак, може бути помірно нижчим за середньоринкові показники для забезпечення оптимальної конкурентоспроможності та збереження позиціонування.

Серед розглянутих підходів до ціноутворення, метод «витрати плюс» (cost-pluspricing) є найпоширенішим у галузі гостинності. Він базується на визначенні повної собівартості пропонованих товарів або послуг [15]. Водночас варто зазначити, що застосування цього методу дозволяє керівництву встановлювати ціни, керуючись не тільки прагненням до цільового прибутку, а й необхідністю підтримання адекватного рівня фінансової стабільності (платоспроможності) суб'єкта господарювання. Якщо пріоритетом є саме забезпечення платоспроможності, то мінімально прийнятна ціна визначається рівнем покриття лише змінних (прямих) витрат.

Ескалація кризових явищ, типових для пізніх стадій розвитку кризи (третьої та четвертої), вимагає застосування специфічних методів ціноутворення в контексті оперативного антикризового управління. Ці методи повинні ефективно нівелювати деструктивний вплив несприятливих чинників на показники рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Отже, як у рамках стратегічного антикризового менеджменту, так і в контексті оперативного антикризового управління, залежно від пріоритетних цілей (орієнтація на прибуток чи на забезпечення платоспроможності), тотожний підхід до ціноутворення може призводити до формування суттєво різних цінових рівнів.

З представленого аналізу випливає, що стратегії ціноутворення та супутні підходи до їх впровадження є критично важливими інструментами антикризового управління, що значною мірою обумовлюють конкурентні переваги та показники прибутковості підприємств готельно-ресторанної сфери.

Переваги та недоліки альтернативних підходів до ціноутворення доцільно продемонструвати на прикладі конкретного суб'єкта індустрії гостинності.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «А» основними індикаторами для ранньої діагностики кризових явищ слугують показники чистого доходу від реалізації послуг, а також дані про фінансові результати, зокрема валовий, операційний та чистий прибуток.

За умов реалізації неефективної цінової політики на висококонкурентних ринках суттєво зростає ризик пониження конкурентних позицій підприємства (що свідчить про початкову стадію стратегічної кризи) з подальшим зменшенням частки ринку та погіршенням показників рентабельності й платоспроможності (оперативна криза на завершальних стадіях). У зв'язку з цим, антикризове управління на підприємстві має інтенсифікуватися не на етапі, коли баланс і звіт про фінансові результати вже фіксують негативні тенденції, а значно раніше — у той час, коли спостерігається зниження конкурентних позицій на ринку, що через певний період неминуче відображається і в даних фінансової звітності.

Формування цінової політики на підприємствах індустрії гостинності є комплексною функцією управління, що охоплює як стратегіч-

ний, так і оперативний рівні. Ця складність посилюється в умовах антикризового менеджменту, незалежно від його превентивного чи реактивного характеру, коли керівництву суб'єкта господарювання необхідно ухвалювати вагомі рішення щодо ціноутворення в стислі терміни, спираючись на значні масиви інформації з внутрішнього та зовнішнього середовища [18, 19].

Наразі досліджуване підприємство застосовує традиційний підхід до ціноутворення, а саме метод «витрати плюс», у всіх сегментах своєї господарської діяльності. При цьому основою для нарахування націнки на послуги або товари виступає показник виробничої собівартості, розрахований відповідно до чинних нормативів бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Ключова проблема імплементації витратного методу ціноутворення в контексті антикризового управління для підприємств готельно-ресторанної сфери полягає в тому, що інтеграція різноманітних напрямів бізнес-діяльності передбачає використання спільної технологічної інфраструктури. Унаслідок цього амортизаційні відрахування за такими спільними об'єктами нерідко складно прямо віднести до собівартості окремих категорій послуг, що детально ілюструється на рис. 11.

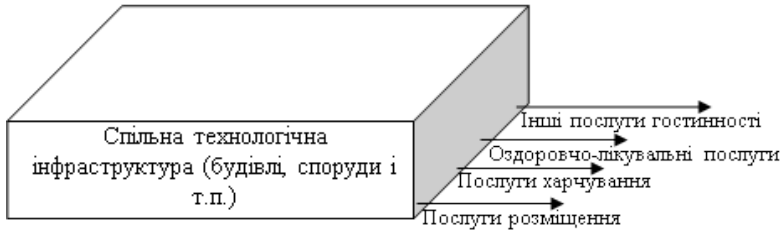


Рис. 11. Схема поєднання різноманітних операційних сегментів і централізованого використання єдиного технологічного забезпечення в суб'єктах господарювання сфери гостинності.

На аналізованому суб'єкті господарювання сегменти оздоровчих та готельних послуг спільно використовують центральний комплекс як загальну інфраструктурну одиницю. Цей комплекс інтегрує як фонд розміщення, так і ключові компоненти інфраструктури термальних басейнів.

Відтак, значні амортизаційні відрахування, що виникають внаслідок експлуатації цієї загальної інфраструктури, не підлягають прямому віднесенню до індивідуальних напрямів діяльності чи, відповідно, до конкретних категорій послуг за допомогою прямого методу.

Враховуючи ці обставини, фінансово-економічні підрозділи досліджуваного суб'єкта господарювання з метою визначення собівартості та відпускних цін на послуги з проживання та оздоровлення здійснюють алокацію згаданих витрат на підставі попередньо встановлених критеріїв розподілу.

Без поглиблення в докладні облікові аспекти формування собівартості, доречно на прикладі готельного сегмента діяльності ТОВ «А» продемонструвати чинний методологічний підхід до ціноутворення на основі витрат, який застосовується на аналізованому підприємстві.

Систематизований підхід до визначення відпускної ціни послуги розміщення на аналізованому підприємстві представлено у формулах (1) та (2).

$$Ц_i = (ПВ_i + ЗЗВ_i + ЗПВ_i) \cdot \left(1 + \frac{Н_i}{100}\right), (i = 1, \dots, m),$$

де: $Ц_i$ — ціна розміщення для номерів і-го типу, грн/доба; $ПВ_i$ — прямі виробничі витрати на розміщення для номерів і-го типу, грн/номер; $ЗЗВ_i$ — загальновиробничі змінні витрати на розміщення для номерів і-го типу, грн/номер; $ЗПВ_i$ — загальновиробничі постійні витрати на розміщення для номерів і-го типу, грн/номер; $Н_i$ — планова націнка до виробничої собівартості для номерів і-го типу, %.

З метою формування кінцевої реалізаційної вартості, до попередньо розрахованої чистої ціни додаються податкові нарахування непрямого характеру, згідно з методологією, викладеною у формулі (2).

$$РЦ_i = Ц_i + НП_i, (i = 1, \dots, m),$$

де $РЦ_i$ — реалізаційна ціна розміщення для номерів і-го типу, грн/доба; $НП_i$ — сума непрямих податків, що включається до реалізаційної ціни розміщення для номерів і-го типу, грн/номер.

Варто зазначити, що у процесі встановлення диференційованої націнки до собівартості відповідних категорій номерів, керівництво підприємства додатково аналізує такі показники, як оцінку рівня платоспроможного попиту на ринку, а також цінову політику основних конкурентів.

Аналіз даних ТОВ «А» показує, що різні категорії номерів характеризуються диференційованим рівнем рентабельності. Зокрема, найвищі показники прибутковості на одиницю наданої послуги розміщення (номер-день) притаманні номерам категорії «люкс», тоді як найменш рентабельними виявляються номери категорії «стандарт».

На поточному етапі функціонування підприємства процес формування цін структурований так, що прийняття рішення щодо встановлення цінової політики приймаються вищим менеджментом, а не делегуються керівнику готельного напряму бізнес-діяльності. Така система обумовлена тим, що відпускна ціна, розрахована методом «витрати плюс», має інтегральний характер, охоплюючи вартість комплексу послуг, об'єднаних у відповідний пакет обслуговування (див. рис. 12).

Відповідно до концепції витратного ціноутворення, рівень цін формується під впливом таких ключових факторів, як виробничі витрати на надання комплексу послуг, маржинальна надбавка, інтегрована у кінцеву вартість, а також розмір непрямих податкових відрахувань (податку на реалізацію).

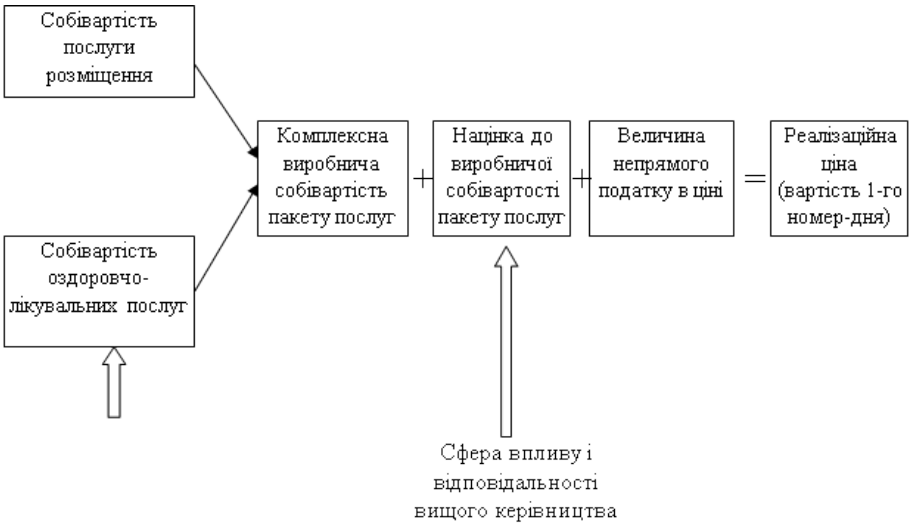


Рис. 12. Схема процесу ціноутворення на ТОВ «А» станом на 1-й квартал 2025 р.

Вартість окремих компонентів сервісного пакету підпадає під прямий вплив управлінського персоналу відповідних функціональних підрозділів (зокрема, у сфері готельного господарства та рекреаційно-оздоровчих послуг), зважаючи на те, що значна частка ресурсних витрат, котрі виникають у процесі надання окремої послуги, є прямо відносною до певного сегменту бізнесу.

Визначення розміру маржинальної надбавки, інтегрованої в кінцеву ціну реалізації, є прерогативою вищого рівня управління компанією, адже саме на цьому управлінському рівні доступна можливість цілісної оцінки екзогенних факторів, включно з поточною ринковою кон'юнктурою в сегментах розміщення, харчування та рекреаційно-оздоровчих послуг, і, ґрунтуючись на цьому аналізі, встановити економічно доцільний розмір цінової премії до собівартості.

Проте варто акцентувати, що методологія витратного ціноутворення, імплементована на підприємстві «Х», за нашими оцінками, лімітує потенціал суб'єкта господарювання щодо впровадження еластичної цінової стратегії в періоди кризових явищ, котрі зазвичай асоціюються з низьким коефіцієнтом використання виробничих фондів. Зокрема, завищена нижня цінова межа, детермінована повною виробничою собівартістю, перешкоджає застосуванню механізмів цінового маневрування або демпінгу з метою покращення конкурентних позицій послуг та стимулювання зростання платоспроможного попиту.

Як було раніше зазначено, система антикризового менеджменту в межах організації, виходячи з горизонту планування, підлягає структуруванню на дві взаємодоповнюючі складові: а саме: стратегіч-

не та оперативне антикризове управління. Оперативне антикризове управління, виконуючи функції індикатора кризових феноменів та слугуючи цільовим критерієм для прийняття менеджерських рішень, переважно фокусується на показниках фінансової ефективності, таких як валовий та операційний прибуток. Водночас, стратегічний антикризовий менеджмент орієнтований на підтримку та примноження економічного потенціалу суб'єкта господарювання, що проявляється у сукупності його довгострокових конкурентних переваг.

У досліджені було відзначено, що в межах цінової політики аналізованого суб'єкта господарювання менеджментом нині застосовується метод «витрати плюс», що ґрунтується на показнику загальної виробничої собівартості. Як альтернативний підхід до ціноутворення розглядається метод «витрати плюс», що базується на показнику маржинальної собівартості. Цей підхід забезпечує імплементацію адаптивної цінової політики та демонструє високу ефективність у контексті антикризового управління [8; 21; 22;].

Для належного застосування зазначеного альтернативного методу ціноутворення, що ґрунтується на маржинальній собівартості, є критично важливим чітке розмежування в обліково-аналітичній системі підприємства двох категорій витрат: змінних (маржинальних) та постійних. Змінні витрати, які репрезентують вартість використаних ресурсів, у галузі гостинності включають статті, що автоматично та прямо пропорційно варіюються відповідно до зміни обсягу надання послуг чи виробництва товарів. Отже, кожна послуга чи товар генерує для підприємства релевантну суму змінних витрат, що становить маржинальну собівартість цієї одиниці послуги чи товару [21; 22].

Категорії витрат, які не змінюються залежно від обсягу виробництва, кваліфікуються як постійні. Вони охоплюють вартість спожитих ресурсів, що виникають внаслідок амортизації інфраструктури, а також організації її стабільного функціонування. Усі компоненти технологічної інфраструктури аналізованого підприємства, разом із відповідними постійними витратами, можуть бути систематизовані за чотирма основними категоріями (див. рис. 13):

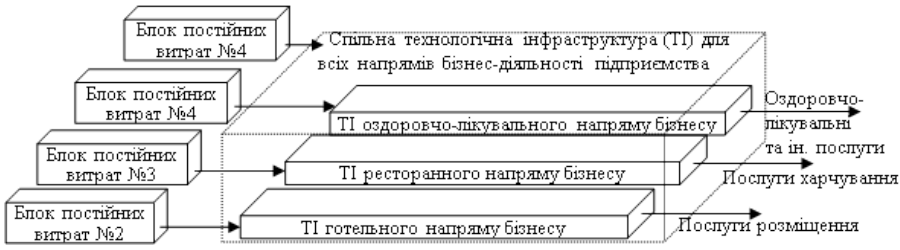


Рис. 13. Розподіл технологічних активів та фіксованих видатків ТОВ «А», пов'язаних із їхньою експлуатацією та підтримкою.

Фіксовані витрати охоплюють передусім амортизаційні відрахування за лінійним методом для основних фондів та устаткування, що експлуатуються у сфері готельного бізнесу. Окрім того, істотний обсяг операційних витрат на забезпечення функціонування інфраструктури, що включають обслуговування (як-от прибирання, технічне обслуговування, охорона), також відносяться до категорії постійних. За наявності можливості прямої ідентифікації об'єкта основних засобів із конкретним бізнес-сегментом, амортизаційні та експлуатаційні витрати, пов'язані з цим активом, можуть бути класифіковані як прямі для відповідного напряму (блоки 2, 3 та 4 на рис. 13). В іншому разі такі видатки трактуються як загальні постійні витрати, що стосуються усіх напрямів господарської діяльності.

Релевантною ілюстрацією спільних постійних витрат (див. 1 на рис. 13) на досліджуваному суб'єкті господарювання є основний корпус готелю, що містить критий басейн з термальною водою, роздягальні та інші приміщення оздоровчо-рекреаційного призначення. Відповідно, лінійна амортизація зазначеного універсального балансового активу кваліфікується як спільні постійні витрати, аналогічно до операційних витрат на прибирання зон спільного користування (наприклад, зони прийому гостей).

З огляду на вищезазначене, критично важливо, аби корпоративна інформаційна система забезпечувала точний облік сум постійних витрат у розрізі визначених категорій. Цей підхід є особливо актуальним для формування цінової політики за методом «витрати плюс» із застосуванням маржинальної концепції. Методологія визначення чистої ціни за розміщення при використанні методу «витрати плюс» на основі граничної собівартості подана у формулі (3) [21; 22].

$$Ц_i = (ПЗВ_i + ЗЗВ_i + \frac{ППВ_i}{О_i} + \frac{ППВ_г + ЗПВ \cdot Ч_г}{О_г} \cdot О_i) \cdot \left(1 + \frac{Н_i}{100}\right), \ (i = 1, \dots, m), \qquad (3)$$

де: $Ц_i$ — ціна для номерів і-го виду, грн/доба; $ПЗВ_i$ — прямі змінні витрати на розміщення для номерів і-го типу, грн/номер; $ЗЗВ_i$ — загальновиробничі змінні витрати на розміщення для номерів і-го типу, грн/номер; $ППВ_i$ — планове значення прямих виробничих постійних витрат на рік для номерів і-го типу, грн/рік; $О^i$ — прогнозний показник заселення на плановий рік для номерів і-го типу, днів/рік; $ППВ_г$ — планове значення прямих виробничих постійних витрат на рік для готельного напряму бізнесу, грн/рік; $О_г$ — прогнозний показник заселення на плановий рік для готельного напряму бізнесу, днів/рік; ЗПВ — планове значення загальновиробничих постійних витрат, які включені у всі напрями діяльності, грн/рік; $Ч_г$ — частка спільних загальновиробничих постійних витрат, які стосуються готельного напряму діяльності, %; $Н_i$ — планова націнка до собівартості розміщення для номерів і-го типу, грн/день.

На противагу існуючому підходу, який практикується керівництвом аналізованої організації у процесі ціноутворення, розроблена методологія формування ціни демонструє такі переваги:

1. Точне диференціювання змінних та постійних витрат, що вимагає відповідного структурування бухгалтерської облікової системи та дозволяє оперативно ідентифікувати мінімально допустимий ціновий поріг.

2. Більш адекватний розподіл і включення постійних витрат у собівартість послуг із розміщення порівняно з конвенційним підходом, що забезпечує підвищену точність у формуванні довготермінової виробничої собівартості.

Винятково значущим у парадигмі антикризового менеджменту є перший із виокремлених пунктів — змога оперативного встановлення мінімальної ціни на основі граничної собівартості (див. табл. 3).

Аналіз даних, представлених у табл. 3, свідчить, що для значної частки позицій у номенклатурі послуг розміщення величина повної собівартості виробництва істотно перевищує рівень маржинальної собівартості.

За умов антикризового менеджменту, коли спостерігається значне скорочення операційної діяльності, для суб'єкта господарювання може бути економічно доцільним тимчасове встановлення цін у діапазоні між повною та маржинальною собівартістю [21; 22]. За таких обставин генерується маржинальний дохід, якого достатньо для компенсації різноманітних категорій фіксованих та дискреційних витрат.

Пріоритетного значення в зазначених умовах набуває диференційована стратегія ціноутворення, що передбачає надання значних дисконтів для специфічних або «особливих» замовлень. Доцільність використання методології ціноутворення, базованої на маржинальній собівартості, може бути ілюстрована на прикладі такого замовлення.

Для суб'єктів гостинності характерним є надходження колективних замовлень, за яких покупець підприємства виявляє готовність зарезервувати значну частину номерного фонду для визначеного часового інтервалу. Як правило, для сторони, що надає послуги, є важливим максимізувати обсяги замовлення, оскільки константні трансакційні витрати (наприклад, адміністративні витрати на оформлення) лягають таким чином на більший обсяг наданих послуг. За цих умов обґрунтованим є надання дисконту клієнту з метою стимулювання укладання угоди, навіть якщо це призводить до суттєвого зменшення ціни реалізації.

У випадках неповного завантаження номерного фонду або його низької заповнюваності в кризовий період, для управлінського апарату є критичним визначення нижньої межі цінової пропозиції для специфічних замовлень не базуючись на повній собівартості виробництва, як це наразі практикується на аналізованому підприємстві, але на основі маржинальної собівартості. За такого підходу мінімальна цінова межа для одиниці послуги розміщення розраховується відповідно до формули (4) [21; 22].

Таблиця 3

Порівняльний аналіз ціни реалізації та мінімальної ціни розміщення на ТОВ «А» за 1 квартал 2025 рр.

Корпус	Тип номера	Ціна номеру, грн/день	Націнка на 1-цю послуги розміщення, грн/день	Повна виробнича собівартість послуги розміщення, грн/день	Маржинальна собівартість послуги розміщення (мінімальна ціна), грн/день
A	стандарт однокімнатний, двомісний	2898	580	2318	580
	напівлюкс однокімнатний, двомісний	3088	618	2470	618
	люкс двокімнатний, двомісний	3468	867	2601	651
	стандарт однокімнатний, двомісний	3943	1183	2760	690
B	стандарт однокімнатний, двомісний	2898	580	2318	580
	люкс двокімнатний, двомісний	3088	618	2470	618
	стандарт однокімнатний, двомісний	3943	1183	2760	690
C	напівлюкс однокімнатний, тримісний	3278	656	2622	656
	люкс двокімнатний, двомісний	4465	1117	3349	838
	люкс двокімнатний, тримісний	4370	1311	3059	765
	стандарт однокімнатний, двомісний	4988	1497	3492	873
D	люкс двокімнатний, двомісний	3278	656	2622	656
	люкс з дитячою кімнатою	4370	1311	3059	765
	стандарт однокімнатний, двомісний	5415	1625	3791	948
E	стандарт однокімнатний, двомісний	3610	722	2888	722
	стандарт однокімнатний, тримісний	3895	779	3116	779
	стандарт однокімнатний, двомісний	4228	846	3382	846
	стандарт однокімнатний, двомісний	3278	656	2622	656
	стандарт однокімнатний, двомісний	3658	732	2926	732
	люкс двокімнатний двомісний	3468	694	2774	694
	стандарт однокімнатний, двомісний	5273	1582	3691	923

$НМЦ_i = ПЗВ_i + ЗЗВ_i$ (i=1,...,m) (4)

де: $НМЦ_i$ — мінімум реалізаційної ціни для номерів і-го типу, грн/доба.

Відповідно, наприклад, для категорії номерів виду «Стандарт однокімнатний, двомісний» (рядок 1 табл. 3) у періоди економічної рецесії та зниженої заповнюваності обґрунтованим для формування спеціальних комерційних пропозицій є встановлення нетто-вартості, що не покриває повну виробничу собівартість (2318 грн/номер-день). Будь-яка цінова пропозиція, що перевищує показник маржинальних витрат (579,50 грн/номер-день), генерує для суб'єкта господарювання маржинальний дохід, котрий в умовах низької ділової активності є критично важливим для компенсації змінних та часткового покриття постійних непрямих витрат.

На жаль, у досліджуваній організації на сьогодні відсутня систематизована інформація щодо рівня маржинальної собівартості послуг проживання. Як наслідок, управлінський персонал при формуванні спеціальних цінових пропозицій для оптових клієнтів змушений базуватися на нижній ціновій межі, що відповідає повній виробничій собівартості. За таких обставин, у разі вимоги замовника щодо суттєвого дисконту за значний обсяг бронювань (наприклад, у межах 20–25%), керівництво підприємства, керуючись індикатором нижньої цінової межі у формі повної виробничої собівартості, схильне відхилити подібну пропозицію, хоча така транзакція могла б бути економічно доцільною за умов недозавантаженості потужностей.

Проте необхідно пам'ятати, що у довгостроковій перспективі для стандартних замовлень потрібне відшкодування не лише граничних витрат на надання послуг, але й усіх прямих та загальних постійних витрат (відповідно до формули (3)).

У контексті конкурентної ринкової економіки формування ціни є комплексним управлінським завданням, успішне вирішення якого ґрунтується на всебічній оцінці як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства.

До внутрішніх чинників, передусім, належать витрати, які формують собівартість послуг у галузі гостинності. Водночас, витратний підхід до ціноутворення має істотну ваду: він значною мірою не враховує вплив зовнішніх чинників, таких як реакція конкурентів та споживачів на цінові зміни.

На ринку ціна продукції або послуг є ключовим операційним параметром управління (регульованою змінною), величина якого визначається керівництвом підприємства. Від рівня встановленої ціни залежить подальша реакція як конкурентів, так і споживачів.

Дослідження поведінки конкурентів та споживачів входить до компетенції маркетингового підрозділу підприємства, основною функцією якого є ідентифікація закономірностей між визначеними значеннями елементів маркетингового комплексу та потенційною відповіддю ринкових суб'єктів (споживачів та конкурентів) на їхні трансформації (рис. 14).

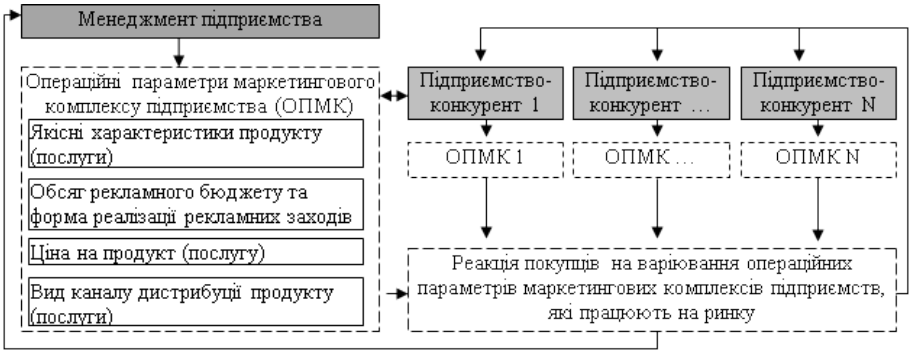


Рис. 14. Аналіз операційних елементів маркетингової політики, їх взаємодії з системою корпоративного менеджменту та реакції споживачів і суб'єктів конкурентного середовища.

Як демонструє рис. 14, керівництво суб'єкта господарювання впливає на функціональні показники власного маркетингового інструментарію, встановлюючи їхні характеристики, тоді як зовнішні ринкові актори (конкуренти та споживачі) демонструють відповідну реакцію на ці показники.

Модифікації цінової політики, якісних атрибутів, обсягів та формату просування, а також каналів збуту товарів (послуг) невідворотно спричиняють відповідну реакцію з боку споживачів та конкурентів. При цьому відгук споживачів проявляється у зміні обсягу придбання продукції, тоді як реакція конкурентів полягає в коригуванні функціональних параметрів їхніх власних маркетингових комплексів, що, своєю чергою, впливає на поведінкові особливості споживачів.

Наведений на рис. 14 багатокомпонентний механізм взаємодії ринкових суб'єктів є об'єктом аналізу, на підставі якого може бути сформована концепція так званої «цінової функції» для товарів (послуг), що пропонуються підприємством на ринку. Ця функція ілюструє кореляцію між значенням ціни реалізації продукту та рівнем споживчого попиту на нього [2, 13, 15, 19].

Слід наголосити, що закономірність, яка лежить в основі цінової функції, не має довготривалого характеру, оскільки динаміка поведінки сторони пропозиції та макроекономічні умови постійно змінюються, спричиняючи трансформацію цінової функції.

Проте, у короткостроковій перспективі, за умови стабільності значень функціональних параметрів як власного маркетингового інструментарію, так і комплексів маркетингу конкурентів, вбачається за доцільне визначити та розробити математичну модель, що описує функціональну залежність величини попиту від цінового чинника (рис. 15).

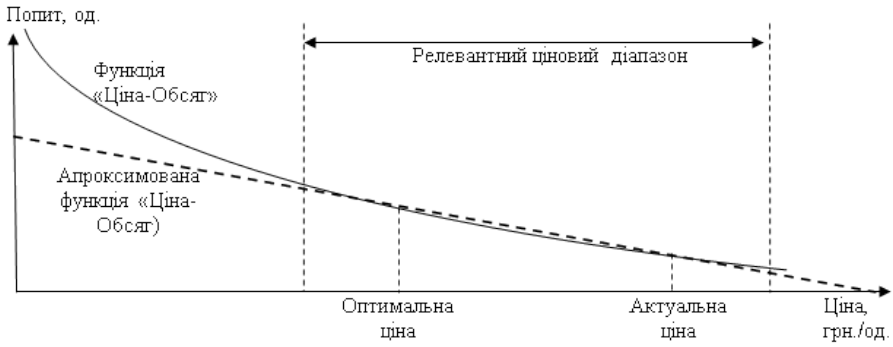


Рис. 15. Графічна ілюстрація залежності «Ціна-Обсяг».

На рис. 15 графічно ілюструється функція «Ціна–Обсяг». Очевидно, що у розширеному ціновому діапазоні дана функціональна залежність демонструє нелінійну поведінку. Однак, у межах релевантного цінового діапазону ця залежність апроксимується лінійною функцією [13]. Математичне представлення функції «Ціна–Обсяг» для релевантного цінового діапазону може бути виражене у двох варіаціях, наведених у формулах (5) та (6):

$$Y = b - a \cdot x \qquad (5)$$

$$x = \frac{b - Y}{a} \qquad (6)$$

Де: x –ціна продукту, грн/од.; Y — обсяг попиту, од./період; a — коефіцієнт нахилу; b — константа.

У рівнянні (5) обсяг попиту виступає як залежна змінна, тоді як рівняння (6) представляє обернену функцію, де ціна є залежною змінною. З аналітичної точки зору, вибір конкретної форми представлення взаємозв'язку між попитом і ціною не має істотного значення.

Наявність такої функціональної залежності дозволяє розрахувати оптимальну ціну (або точку Курно) для послуг у сфері гостинності [13].

Проілюструємо це на прикладі модельної ситуації в готельному секторі. У кризових обставинах, що характеризуються зниженими обсягами діяльності та підвищеною собівартістю (враховуючи, що питомі постійні витрати зростають при зменшенні обсягів випуску продукції чи надання послуг), спроби суб'єкта господарювання збільшити реалізаційну ціну з метою компенсації витрат можуть призвести до поглиблення рецесії через подальше зниження споживчого попиту.

Припустимо, що досліджувана фірма має у своєму розпорядженні 10 номерів категорії «Стандарт однокімнатний, двомісний». Мак-

симальна експлуатаційна потужність цих номерів становить 3650 номер-днів на рік (розраховано як 365 днів × 10 номерів). Поточна чиста ціна для зазначеної категорії номерів дорівнює 2897,5 грн за номер-день (згідно з рядком 1 табл. 3), при цьому фактичний обсяг реалізації становить 100 номер-днів на рік, що відповідає завантаженню у 2,73% від сукупної потужності.

За результатами досліджень маркетингового підрозділу, для цього виду номерів встановлено таку функціональну залежність між попитом та чистою ціною:

$$Y = 5895 - 2 \cdot X \quad \text{або} \quad X = \frac{5895 - Y}{2}.$$

Гранична собівартість одиниці послуги з розміщення фіксується на рівні 579,5 грн за номер-день (згідно з даними рядка 1 табл. 3). Спираючись на модель лінійної цінової функції, доцільно здійснити розрахунок оптимального рівня чистої ціни для продукції або послуг, що забезпечує максималізацію маржинального прибутку від її/їх реалізації (згідно з формулою (7) [20]).

$$X_{опт} = 0{,}5 \left(зв + \frac{b}{a}\right) \qquad (7)$$

Де: $X_{опт}$ — оптимальна ціна, за якою періодичний граничний прибуток досягає максимального значення, грн/день; зв — змінні витрати на розміщення, грн/день; a та b — коефіцієнти функції ціни.

На підставі формули (7) встановлено, що оптимальна вартість для аналізованої послуги з надання в користування гостям житлового фонду готелю дорівнює:

$$X_{опт} = 0{,}5 \cdot \left(580 + \frac{5896}{2}\right) = 1764 \text{ грн/день.}$$

Оптимальний обсяг реалізації послуг з розміщення визначається шляхом підстановки оптимального цінового параметра у відповідне рівняння (5).

$$Y = 5896 - 2 \cdot 1764 = 2368 \text{ дн.}$$

У випадку такого співвідношення обсягу та ціни, маржинальний прибуток від надання послуги розміщення сягатиме:

$$МП = 2368 \cdot (1764 - 580) = 2\,803\,712 \text{ грн/рік.}$$

Для порівняльного аналізу, маржинальний прибуток, отриманий за вихідної конфігурації вартісно-обсягових параметрів до застосування оптимізації, становив:

$$МП = 100 \cdot (2898 - 580) = 231\,800 \text{ грн/рік.}$$

Отже, виходячи з аналізу маржинальної собівартості послуг з розміщення та використовуючи методологію, представлену у формулі (7), було визначено оптимальний ціновий рівень та обсяг реалізації. Ці параметри забезпечують зростання маржинального прибутку у понад 12 разів порівняно з вихідним показником. При цьому коефіцієнт завантаження номерного фонду відповідної категорії номерів підвищується до 64,87%.

Враховуючи, що постійні витрати залишаються незмінними незалежно від обсягів діяльності, основною стратегічною метою суб'єкта господарювання є максимізація маржинального прибутку. Відповідно, розрахований оптимальний ціновий рівень сприяє отриманню підприємством найвищого значення як маржинального, так і операційного прибутку.

Висновки:

1. У контексті функціонування конкурентної ринкової системи, процес ціноформування постає як багатоаспектне управлінське завдання, що передбачає синхронний розгляд як ендогенних чинників (передусім, витрат), так і екзогенних факторів (зокрема, реакції суб'єктів конкуренції та поведінки споживачів).

2. Чітка диференціація між постійними та змінними витратами, поряд з інтеграцією поняття маржинальної собівартості в аналітичні моделі, надає підприємству змогу встановлювати нижній ціновий ліміт та приймати більш виважені управлінські рішення, особливо у контексті спеціальних замовлень чи в умовах кризового менеджменту.

3. З метою оптимізації цінової стратегії доцільним є використання функції «Ціна–Обсяг», котра ілюструє кореляційний зв'язок між обсягом споживчого попиту та рівнем відпускної ціни. В межах релевантного цінового інтервалу, зазначена функція піддається лінійній апроксимації, що уможливлює розробку математичних моделей для ефективного управління попитом.

4. На підставі лінійної цінової функції та маржинальних витрат стає можливим розрахувати оптимальну ціну (відому як точка Курно), яка забезпечує максимізацію маржинального прибутку. Цей інструментарій дозволяє уникнути сценаріїв, за яких підвищення ціни в умовах недостатньої завантаженості номерного фонду може спровокувати подальше зниження попиту та поглиблення несприятливих економічних умов.

5. Апробація розрахунків на прикладі номерного фонду категорії «Стандарт однокімнатний, двомісний» показала, що впровадження оптимальної ціни призводить до більш ніж дванадцятиразового зростання маржинального прибутку порівняно з поточним рівнем, а заповнюваність потужностей збільшується до 64,87 %. Це є наочною демонстрацією результативності підходу, що ґрунтується на маржинальній собівартості та оптимальному ціноутворенні, для управління доходами в кризових обставинах.

6. Максимізація маржинального прибутку, зважаючи на незмінність постійних витрат, трансформується у фундаментальну цільову функцію для підприємства, оскільки вона забезпечує не тільки оптимальну рентабельність одиниці продукції, але й сукупний операційний прибуток суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. Непран А. В., Шевченко І. Ю. Ціни і ціноутворення : підручник. Харків: ПП Іванченка, 2024. 446 с.
2. Heienen E. Industriebetriebslebre: Entscheidungen im Industriebetrieb. Wiesbaden: Gabler, 1990. 548 s.
3. Gardini M. Marketing-Management in der Hotellerie. Oldenburg: De Gruyter, 2014. 706 s.
4. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 392 с.
5. Карінцева О. І. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник. К.: Университетская книга, 2017. 246 с.
6. Артус М. М. Формування механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 524 с.
7. Бугулов В. Ціноутворення в умовах ринку: навч. посібник. Київ: МАУП, 2005. 52 с.
8. Henschel K, Gruner A., Freyberg B. Hotelmanagement. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2018. 380 s.
9. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів: Магнолія, 2000. 640 с.
10. Корінєв В.Л., Корецький М.Х., Дацій О.І. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 200 с.
11. Пінішко В. С. Ціно і тарифотворення: навч. посібник. Львів: Магнолія, 2008. 303 с.
12. Тормоса Ю. Г. Ціни та цінова політика: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 247 с.
13. Henschel K, Gruner A., Freyberg B. Hotelmanagement. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2018. 380 s.
14. URL: https://minfin.com.ua/ (дата звернення: 15.12.2025)
15. Данілова Л. Л., Петровська С. В. Ціноутворення та маркетингова цінова політика: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2016. 130 с.
16. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика. К.: КНЕУ, 2002. 359 с.
17. Пінішко В. С.,Мединська Т. В. Ціни і ціноутворення: навч.метод. посібник. Львів: Вид-во ЛКА, 2005. 346 с.
18. Литвиненко Я. В. Сучасна політика ціноутворення: навчальний посібник. К.: МАУП, 2001. 152 с.
19. Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б. Основи ціноутворення: навч.посібник. Київ: Кондор, 2007. 252 с.
20. URL://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo (дата звернення: 01.02.2026).
21. Шулла Р. С., Попик М. М. Сучасні підходи до цінової політики та ціноутворення на підприємствах індустрії гостинності. *Бізнес Інформ.* 2025. №11. С. 335–345.https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-335-345
22. Шулла Р. С., Попик М. Інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового управління готельно-ресторанним бізнесом на основі концепції контролінгу. *Проблеми економіки*. 2025. №4. С. 308-317.

4.3. ФІЛОСОФІЯ ГОСТИННОСТІ: ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

■ **Роман КОРСАК,**
доктор історичних наук, професор,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(Ужгород, Україна)

Актуальність філософії гостинності та етичних аспектів обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі визначається зростаючою роллю людського чинника у формуванні конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. В умовах глобалізації якість взаємовідносин між персоналом та гостем стає визначальним критерієм успіху. Готелі та ресторани сьогодні конкурують не тільки за рівень сервісу та різноманітність послуг, але й за здатність створювати атмосферу довіри, поваги та гармонії, що безпосередньо пов'язано з філософськими та етичними принципами гостинності.

Актуальність теми дослідження також пояснюється тим, що сучасний гість стає все більш вимогливим та обізнаним. Він оцінює не тільки матеріальну сторону послуг, але й нематеріальні аспекти — увагу до його потреб, щирість спілкування, повагу до його культурних та персональних особливостей. Таким чином, саме етичні стандарти обслуговування формують унікальний імідж підприємства та значно впливають на рівень задоволення клієнтів.

Особливого значення набуває філософія гостинності у контексті глобального різноманіття культур. Сучасні готельно-ресторанні комплекси приймають гостей із різних країн, з різними традиціями, релігіями та уявленнями про правила поведінки. Це вимагає від персоналу високої етичної відповідальності, уміння знаходити баланс між стандартами обслуговування та повагою до індивідуальних особливостей кожного клієнта. У зазначеному контексті філософія гостинності стає універсальним орієнтиром, що забезпечує гармонію взаємодії.

Етичні аспекти у сфері гостинності пов'язані не тільки з відносинами персоналу та гостей, але й із відносинами всередині колективу, а також із соціальними зобов'язаннями підприємства перед суспільством. Готель або ресторан, що позиціонує себе як соціально відповідальне підприємство, має вибудовувати корпоративну культуру, засновану на повазі, чесності та прагненні до сталого розвитку. Ці принципи, у свою чергу, впливають на якість обслуговування та формують довіру гостей.

Відмітимо, що філософське осмислення гостинності має глибоке історичне коріння. У різні епохи гостинність розглядалося як прояв чесноти, поваги і навіть священного обов'язку щодо чужинця. Сьогодні ці традиції зберігаються в оновленій формі, набуваючи професійно-

го звучання у рамках готельно-ресторанного бізнесу. Сучасні підприємства звертаються до цих цінностей, адаптуючи їх до умов ринкової економіки та технологічного прогресу.

Зауважимо, що з розвитком цифровізації та впровадженням інноваційних технологій виникає новий виклик: «Як зберегти гуманістичну основу гостинності за умов автоматизації процесів?». Онлайн-бронювання, чат-боти та роботизація обслуговування стають частиною сучасного сервісу, проте ключовим залишається питання: «Чи сприяють ці зміни збереженню етичних принципів спілкування чи загрожують їх знеціненню?». Філософія гостинності покликана дати відповідь на ці виклики, зберігаючи баланс між технологічним прогресом та цінностями людяності.

Таким чином, вивчення гостинності з позиції філософського осмислення та етичних аспектів обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі має не тільки теоретичне, але й практичне значення. Воно допомагає визначити шляхи вдосконалення сервісу, формує основу для створення корпоративних стандартів та забезпечує сталий розвиток галузі в умовах сучасних викликів. Етична складова стає важливим інструментом конкурентної боротьби та запорукою довіри гостей, що робить зазначену тему особливо актуальною для дослідників та практиків індустрії гостинності.

Метою даного дослідження є філософсько-етичне осмислення принципів гостинності та їх практичної реалізації у системі обслуговування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сучасних соціально-технологічних трансформацій. Зазначена мета реалізується через наступні завдання:

– здійснити аналіз наукових джерел та теоретичної бази дослідження;
– охарактеризувати філософські підходи до осмислення гостинності та ключові концепції її інтерпретації;;
– дослідити сучасні тенденції розвитку етики у сфері гостинності;
– обґрунтувати значення філософії гостинності у формуванні стійкого готельно-ресторанного бізнесу;
– проаналізувати трансформацію етичних принципів філософії гостинності в умовах цифровізації та роботизації сервісу.

1. Аналіз досліджень та публікацій

Філософія гостинності — міждисциплінарне поле, де перетинаються етика, соціологія, антропологія, філософія та прикладні науки. Найважливіша етична проблема сфери обслуговування — двозначність поняття «гостинність». З одного боку, гостинність як безумовна відкритість і привітність, а з іншого — як інструмент управління, комерціалізації та регулювання взаємовідносин «гість — господар» [16, с. 50-54].

Для готельно-ресторанного бізнесу етична проблематика проявляється у низці практичних питань: гідність клієнта та персоналу,

недоторканність приватного життя та інформації про гостей, рівний доступ та інклюзивність, справедливі трудові практики, прозорість комерційних відносин та стійкість. Філософські праці присвячені усвідомленості феномену гостинності, зокрема, Ж. Дерріда [39], Е. Левінаса [69], задають теоретичні координати, тоді як прикладні дослідження та навчальні посібники допомагають трансформувати абстрактні етичні засади в операційні стандарти обслуговування [89, с. 99-110].

Серед публікацій, які висвітлюють різні аспекти сучасного осмислення філософії гостинності, на увагу заслуговує вітчизняна праця С. Чайки. У ній пропонується історико-філософський огляд еволюції культури обслуговування від античності до сучасності, ставлячи у центр уваги гуманітарний вимір сервісу. Автор аргументує, що сучасні стандарти гостинності завдячують не тільки технологічним інноваціям, але й культурно-історичній традиції етики прийому гостя. Дана праця важлива тим, що інтегрує історичний контекст до обговорення сучасних етичних дилем — туризм та культурна автентичність, комерціалізація традицій та ін. [18].

Особливу наукову цінність у контексті осмислення феномену гостинності мають дослідження французького філософа Ж. Дерріда, присвячені філософському аналізу гостинності. У них автор радикально переосмислює поняття «гостинність», вводячи розмежування поняття між «безумовна» і «умовна» гостинність. Для готельно-ресторанного бізнесу це важливо, тому що комерційна практика за своєю природою умовна: гість ідентифікується, реєструється, платить, а його поведінка регулюється. Ж. Дерріда демонструє, що ідеальна безумовна гостинність, тобто повне прийняття гостя несумісне із суверенітетом господаря та соціальними нормами. Для практиків це означає наступне: етична рефлексія повинна враховувати фундаментальний тиск між гуманістичними ідеалами та економічною реальністю. Таким чином, праці Ж. Дерріди стосовно інтерпретації гостинності дають глибоку критичну перспективу — вони пропонують сучасному менеджменту задуматися про моральні наслідки стандартів і правил обслуговування [39. с. 3-18; 40, с. 10-23].

Серед наукового доробка необхідно відзначити монографічне дослідження D. Innerarity, в якому розглядається нормативна етика гостинності, спрямована на подолання страху перед гостем і розвитком етичної відкритості. У цьому контексті йдеться про соціально-етичний страх перед «Іншим» (гостем), який має не індивідуально-психологічний, а нормативний і колективний характер. Автор розглядає цей страх як структурний елемент сучасного суспільства, особливо в умовах глобалізації, мобільності та міграції. Запропонована ним нормативна етика гостинності спрямована не на усунення страху як такого, а на його раціоналізацію та етичне врегулювання через правила, відповідальність і взаємне визнання. Це дозволяє трансформувати страх перед гостем в основу співіснування та соціальної довіри. Для готельно-ресторанного бізнесу зазначене має практичне значення:

навчання персоналу має включати розвиток емпатії та емоційних навичок (емоційний інтелект), а не тільки вивчення процедурних стандартів [58].

На увагу заслуговує наукова публікація M. Islam [56], в якій зроблено глибоку теоретико-філософську спробу реконструювати етичні засади гостинності через призму класичної античної філософії — сократівської, платонівської та аристотелівської традицій. Дослідження позиціонується як концептуальний міст між класичною філософією та сучасною етикою бізнесу, що робить його особливо значимим для теоретичного осмислення сервісу у готельно-ресторанній сфері. Зокрема, «сократівський» підхід в інтерпретації автора представлений етикою морального самопізнання та діалогу. У контексті гостинності це означає, що етична поведінка персоналу не повинна обмежуватися формальним дотриманням стандартів сервісу, а має ґрунтуватися на внутрішньому переконанні, професійній совісті та здатності до рефлексії.

Платонівський вимір етики гостинності автор пов'язує з ідеєю справедливості, гармонії та ієрархії цінностей. Він аргументує, що у платонівської традиції етика не зводиться до індивідуальних чеснот, а є частиною упорядкованого соціального цілого. У застосуванні до готельно-ресторанного бізнесу це означає необхідність створення справедливої та організаційної структури, де інтереси гостей, персоналу та власників перебувають у збалансованих відносинах.

Аристотелівська концепція займає центральне місце у статті та подається як найбільш придатна модель для практичного застосування у сучасному готельно-ресторанному бізнесі. Автор ґрунтовно аналізує поняття практичної мудрості і чеснот характеру та впевнено доводить, що саме аристотелівська етика доброчесності може слугувати методологічною основою для формування етичної культури сучасного готельного сервісу, оскільки вона орієнтована на практичні рішення у конкретних ситуаціях. Для готельно-ресторанної сфери це означає здатність персоналу гнучко реагувати на потреби гостей, зберігаючи баланс між комерційними інтересами та моральною відповідальністю. Таким чином, цінність дослідження M. Islam полягає у системному осмисленні та поєднанні сократівської, платонівської та аристотелівської концепції в єдину теоретичну систему [56].

Окремо варто відзначити статтю «Hospitality Ethics: Perspectives from Hotel Practitioners and Intern Students» (укр. «Етика гостинності: погляди працівників готельного бізнесу та студентів-стажерів»), де порівнюються уявлення про етику у практиків та студентів готельно-ресторанної справи. Дослідження показує розрив сприйняття — студенти та практики часом по-різному оцінюють важливість таких якостей як чесність, прозорість, рівність та ін. [89].

Останнім часом дослідники активно розглядають тему взаємодії інноваційних технологій та гостинності з етичної точки зору. Зокрема, стаття «Roboethics of tourism and hospitality industry: A systematic review» (укр. «Роботетика туризму та гостинності: систематичний ог-

ляд») аналізує, як клієнти та дослідники сприймають використання роботизованих пристроїв, в індустрії гостинності та які етичні дилеми виникають у зв'язку із цим [99].

Стаття «Humanoid Robots in Tourism and Hospitality — Exploring Managerial, Ethical, and Societal Challenges» (укр. «Гуманоїдні роботи у туризмі та гостинності — дослідження управлінських, етичних та соціальних проблем») розглядає використання роботів у сфері гостинності з трьох сторін: управлінської, етичної та соціальної. Автори зазначають, що роботи можуть підвищити ефективність, але викликають опір співробітників та побоювання клієнтів. Особлива увага приділяється моральним питанням: втрата робочих місць, збереження «людських відносин» та дотримання конфіденційності [87].

Публікація «Ethical Considerations в Customer-Robot Service Interactions: Scoping Review, Network Analysis, і Future Research Agenda» (укр. «Етичні міркування у взаємодії клієнта та робототехнічного сервісу: огляд обсягу робіт, аналіз мережі та програма майбутніх досліджень») є широким оглядом досліджень, присвячених етичним питанням взаємодії клієнтів із роботами у сфері обслуговування. Виділяються ключові проблеми: згода клієнта на використання технологій, захист персональних даних, емоційна прихильність до робітів та ризики маніпуляції. Для подальших наукових досліджень автори пропонують міждисциплінарні етичні рамки, що охоплюють наступні суб'єкти взаємодії: «клієнт–робот–підприємство», емоційно-психологічні, інформаційно-правові та контекстуальні аспекти використання сервісних роботів [88].

Отже, проведений аналіз філософських та прикладних досліджень дозволяє зробити висновок про те, що гостинність постає як внутрішньо суперечливе явище. З одного боку, гостинність асоціюється з відкритістю, безумовним прийняттям гостя, готовністю надати притулок і турботу незалежно від обставин. Такий підхід апелює до етичного ідеалу, що виходить за межі раціонального розрахунку, правил чи взаємної вигоди. З іншого боку, у реальній соціальній та професійній практиці гостинність неминуче регулюється нормами, обмеженнями та умовами, які визначають межі допустимого прийому гостя. Зазначена дуальність проявляється у постійному балансуванні між моральним імперативом привітності та необхідністю дотримання економічних, правових і організаційних рамок. У сфері готельно-ресторанного бізнесу вона знаходить вираження у прагненні забезпечити щире, персоналізоване обслуговування, одночасно підпорядковуючи його стандартам сервісу, правилам безпеки та фінансовій доцільності. Таким чином, гостинність не може бути повністю безумовною, або суто формалізованою, оскільки її сутність формується саме у балансі між цими двома аспектами. У результаті гостинність слід розглядати не як однозначну характеристику сервісу, а як динамічний етичний процес, у межах якого відбувається постійне узгодження ідеалу відкритості з практичними умовами його реаліза-

ції. Саме ця фундаментальна дуальність надає гостинності глибокого сенсу та робить її предметом філософського аналізу.

Філософські концепції, які представлені у роботах Ж. Дерріда та ряду сучасних авторів, демонструють гостинність як постійну напругу між безумовним етичним ідеалом відкритості по відношенню до гостя та умовної, інституційно-організованої форми прийому гостя. У реальній практиці готелів та ресторанів гостинність неминуче пов'язана з правилами, комерційними інтересами, правовими нормами та вимогами безпеки, що унеможливлює реалізацію абсолютної, безумовної гостинності. Водночас саме цей недосяжний ідеал виконує нормативну функцію, задаючи моральний орієнтир для розвитку сервісу та формуючи етичну відповідальність готельно-ресторанного бізнесу перед гостями та суспільством.

Аналіз сучасних джерел також показує, що цифровізація та трансформація сервісних процесів висувають нові етичні виклики, що потребують переосмислення традиційних підходів до гостинності. Використання цифрових платформ, систем бронювання, програм лояльності та обробки персональних даних гостей створює ризики порушення конфіденційності та довіри. Одночасно комерціалізація культурних традицій та зростання платних сервісів можуть призводити до знецінення автентичності гостинності. У цьому контексті сучасна етика гостинності має включати нормативні підходи до захисту персональних даних, справедливих трудових відносин, прозорості цінової політики та сталого використання культурних і соціальних ресурсів.

Узагальнення розглянутих публікацій дозволяє зробити висновок, що філософія гостинності сьогодні знаходиться у стадії активних трансформацій, пов'язаних із технологічним оновленням, зміною очікувань гостей та зростанням значення етичних норм у готельно-ресторанному бізнесі.

2. Філософські засади гостинності та основні концепції її осмислення

Розглядаючи філософські засади гостинності та основні концепції її осмислення відмітимо, що сутність гостинності спочатку пов'язана із самою природою людського спілкування та прагненням людей до взаємодії. Протягом усієї історії людства турбота про чужинців, увага до потреб мандрівників і готовність розділити дах та їжу розглядалися як вияв вищих чеснот. Гостинність була не тільки соціальним обов'язком, але й філософською категорією, що відображала ідею поваги до гостя, визнання його цінності незалежно від відмінностей у культурі, мові чи віросповіданні [1, с. 7-12].

Гостинність — це багатогранний феномен, який включає не просто надання послуг, а прояв турботи і визнання людської гідності. Готельно-ресторанний бізнес як галузь економіки не обмежується матеріальною стороною — сервірування, харчування та проживання, а насамперед проявляється у людському контакті, в особливій атмосфері — між «господарем» та «гостем». За таких умов, філософія гостинно-

сті пропонує бачити гостя як особистість зі своїми потребами, очікуваннями, культурним та емоційним контекстом [16, с. 50-54].

Відмітимо, що філософські витоки гостинності сягають часів античності. Зокрема, у Греції існував культ «ксенія», за яким гостинність вважалася священним обов'язком — прийом подорожуючого був знаком поваги, дотримання моральної і навіть релігійної відповідальності. Так, у релігійних вченнях — християнстві, ісламі, іудаїзмі, гість часто сприймався як носій послання, як людина, яка потребує співчуття та милосердя. Ці традиції формували моральне підґрунтя, в якому гостинність була пов'язана не просто з добром, але й з обов'язком та моральною відповідальністю [18; 26, с.113–129].

Сучасна філософія гостинності розвиває ці традиції, запроваджуючи нові поняття — «емпатія», «увага», «персоналізація» та «інклюзія». Філософія гостинності сьогодні передбачає, що важливо не просто задовольнити базові потреби гостя, але й передбачити емоційний комфорт, культурну чутливість, чесність та відкритість у комунікації. Зазначені принципи взаємопов'язані: емпатія потребує здатності слухати та розуміти, персоналізація — здатність адаптуватися до індивідуальних потреб, а інклюзія — поваги відмінностей та різноманітності [32, с. 117–125; 80, с. 237–246].

Етичні підстави гостинності проявляються через концепції справедливості та рівності. Кожен гість, незалежно від статі, національності, віросповідання чи соціального статусу, має право на гідне ставлення, чесність, повагу. У готельно-ресторанному бізнесі зазначене виявляється у рівному обслуговуванні, відсутності дискримінації, відповідальності за якість та безпеку послуг. Етичні норми стають непросто нормативом, а внутрішнім імпульсом професійного поведінки персоналу [58, с. 39-46].

Також філософія гостинності пов'язана з поняттям «вразливості» — як гостя, так і сторони, що приймає. Гість, покидаючи свій дім, стає вразливим, а сторона, що приймає, бере на себе зобов'язання — забезпечити безпеку, доброзичливість та чесність. Це породжує моральний обов'язок, який не обмежується домовленостями та він є частиною професійної етики, що інтегрується у культуру готельного сервісу [60, с.103-113].

Ще одним ключовим елементом філософських засад гостинності є ідея справжності. У період стандартів і протоколів легко дійти до формального обслуговування, де все — від посмішки до оформлення є змодельованим. Але справжня гостинність вимагає щирості: коли турбота та увага виявляються не просто за стандартом, а виходять із внутрішнього розуміння та прагнення зробити перебування гостя значимим та комфортним. Це створює емоційний зв'язок, довіру та лояльність [35, с. 96-109].

У наш час філософія гостинності у готельно-ресторанному бізнесі відображає не тільки практичні аспекти обслуговування, але й глибинні ціннісні установки, які формують моральні та культурні

стандарти сфери послуг. Розвиток технологій, особливо роботизації та впровадження штучного інтелекту, ставить перед галуззю складні питання: «Як зберегти людяність в умовах автоматизації?», «Яким чином вибудовувати етичні норми взаємодії з гостем та яка роль персоналу у новій реальності?» [77, с. 243-254; 98, с. 2971-2988].

Для відповіді на зазначені виклики доцільно звернутися до фундаментальних філософських концепцій, які допомагають зрозуміти сутність гостинності та визначити орієнтири її майбутнього розвитку. Серед них особливе значення мають: гуманізм, феноменологія, етика турботи, утилітаризм, комунікативна етика, деонтологія, екзистенціалізм та постгуманізм. Кожна з цих концепцій по-своєму розкриває розуміння гостя, процесу обслуговування та моральних підстав взаємодії, що дозволяє розглядати їх як теоретичну основу для формування етичних стандартів у готельно-ресторанному бізнесі.

1. Гуманістична концепція гостинності. Гуманізм розглядає людину як найвищу цінність і ставить її інтереси у центрі уваги. Для готельно-ресторанної сфери це означає визнання унікальності кожного гостя та повагу до його індивідуальності. Гуманістичний підхід передбачає орієнтацію на задоволення матеріальних потреб так і створення позитивного емоційного досвіду. Він підкреслює важливість емпатії, уваги та щирого піклування, які формують атмосферу довіри та поваги. Навіть за умов роботизації гуманізм вимагає збереження «людського обличчя» обслуговування, коли технології тільки підтримують, а не замінюють міжособистісне спілкування [76; 88, с. 1129–1159].

Гуманістична концепція стимулює персонал ставитись до гостя не як до джерела доходу, а як до особистості зі своїм внутрішнім світом. Важливим елементом гуманізму є визнання рівності та гідності всіх людей, незалежно від їхнього походження, культури чи статусу. У готельно-ресторанному бізнесі це проявляється в інклюзивності та доступності послуг для різних категорій клієнтів. Таким чином, гуманізм служить етичним фундаментом, дозволяючи інтегрувати технології обслуговування без втрати людяності. Він наголошує, що саме повага до особистості є головною конкурентною перевагою у сфері гостинності [24, с. 108-115; 5, с. 360-364].

2. Феноменологічна концепція гостинності. Феноменологія акцентує увагу на суб'єктивному досвіді людини та її сприйнятті навколишньої реальності. У контексті гостинності це означає, що ключовим стає унікальний досвід перебування гостя у готелі чи ресторані. Кожен контакт, атмосфера та деталі обслуговування сприймаються індивідуально та формують загальне враження. Феноменологічний підхід допомагає зрозуміти, що гостинність — це не тільки набір послуг, але й створення особливого переживання. Він звертає увагу на «життєвий світ» клієнта, де значимими стають емоції, відчуття та сенс [54, с. 29-41; 32, с. 117–125].

В епоху роботизації феноменологія наголошує на важливості збереження душевності та тепла в обслуговуванні, незважаючи на

використання технологій. Цей напрямок допомагає виявити, як гості сприймають взаємодію з машинами та наскільки зазначене впливає на їхнє почуття комфорту. Феноменологія також акцентує увагу на ролі персоналу, який має вміти відчувати та інтерпретувати досвід гостя [99; 9. с. 70-76; 8, с. 312-319].

Таким чином, філософія феноменології допомагає глибше зрозуміти природу вражень клієнта і зробити сервіс таким, що збереже унікальність та індивідуальність. Вона дозволяє поєднати технологічні інновації з людською емпатією, створюючи гармонійний баланс.

3. Етична концепція турботи. Етика турботи фокусується на цінності міжособистісних відносин, уваги до потреб гостя та готовності підтримувати його. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає, що обслуговування має будуватися не на формальному виконанні обов'язків, а на щирій турботі про гостя [66, с. 1–8].

Зазначена концепція акцентує увагу на емпатії, повазі та особистої участі, що особливо важливо в індустрії гостинності, орієнтованій на емоції та враження. Турбота проявляється як у дрібницях — посмішці, увазі до деталей, так і у серйозних ситуаціях, які потребують підтримки. В епоху автоматизації та роботизації виникає ризик знеособлення обслуговування, і саме етика піклування допомагає зберегти тепле, людяне ставлення. Вона наголошує, що технології мають бути інструментом допомоги, а не заміною дбайливого персоналу [43, с. 38–55; 81, с. 1018–1027].

Важливим аспектом є також турбота про самих працівників, їх емоційний стан та умови праці. Етичний підхід формує культуру довіри та підтримки всередині організації, що відбивається на рівні обслуговування. Таким чином, етика турботи стає не тільки філософським орієнтиром, але й практичною основою сталого розвитку сучасного готельно-ресторанного бізнесу. Вона робить гостинність більш людяною, навіть в умовах технологічної трансформації [22, с. 88–115; 86, с. 150–158].

4. Утилітарна концепція моралі та користі у філософії гостинності. Утилітаризм ґрунтується на принципі максимізації користі та щастя для найбільшої кількості людей. У готельно-ресторанній сфері це виявляється у прагненні задовольнити якомога більше клієнтів та забезпечити ефективність роботи підприємства. Утилітарний підхід розглядає етику обслуговування через призму результатів — наскільки гості задоволені і як це впливає на їхнє повторне повернення до готелю. Він наголошує на важливості оптимізації процесів, зниження витрат і підвищення якості послуг. У разі роботизації утилітаризм виправдовує використання технологій як збільшення загальної користі. За цих умов, автоматизація дозволяє прискорити процеси, скоротити помилки та забезпечити доступність послуг. Проте виникає й етична дилема: збереження робочих місць та емоційного контакту з гостями [98, с. 2971-2988].

Утилітаризм вимагає пошуку балансу між ефективністю та людським фактором. У готельно-ресторанному бізнесі це може означати

комбінування роботизованого обслуговування з персоналізованим увагою. Таким чином, утилітаризм допомагає обґрунтувати економічну доцільність інновацій, але порушує питання про межі допустимого. Він вчить оцінювати наслідки рішень для всіх учасників — клієнтів, співробітників та суспільства [67, с. 1305–1321; 92].

5. Комунікативна етична концепція. Комунікативна етика, розроблена Ю. Хабермасом, акцентує увагу на значенні діалогу та взаєморозуміння. У готельно-ресторанному бізнесі це проявляється через чесність, відкритість та повагу у спілкуванні з гостями. Ключовим є принцип рівної участі сторін у комунікації, що дозволяє створити атмосферу довіри. Комунікативна етика наголошує, що успішне обслуговування будується на взаємодії, а не на односторонній дії. Вона вимагає, щоб гості відчували себе почутими та зрозумілими, а не тільки формально отримали послугу [47, с. 15-22; 17, с. 460-464].

В епоху роботизації виникає питання: «Чи може машина стати повноцінним учасником діалогу?». У контексті відповіді на запитання комунікативна етична концепція наголошує на необхідності збереження справжнього людського спілкування, яке неможливо повністю замінити технологіями. Також, важливим елементом є внутрішня комунікація у колективі, заснована на повазі та співробітництві. За цих умов, комунікативна етика допомагає вибудувати прозорі відносини між персоналом та клієнтами, запобігаючи конфліктам. Вона підкреслює, що етичні норми мають формуватися у процесі спілкування та взаєморозуміння. Таким чином, комунікативна етика є фундаментом довіри та стійкості у готельно-ресторанному бізнесі [9, с. 70-76; 6, с. 188-194].

6. Деонтологічна етична концепція. Деонтологія, пов'язана з філософією І. Канта, ґрунтується на принципі обов'язку та моральних зобов'язань. У готельно-ресторанному бізнесі дана концепція виявляється у суворому дотриманні професійної етики, правил та стандартів обслуговування. З точки зору деонтології, персонал повинен діяти правильно не заради вигоди, а тому що такий моральний обов'язок. Це означає повагу до гостя, чесність та дотримання конфіденційності як безумовні цінності. Навіть якщо гість не принесе прибутку, він заслуговує на гідне ставлення за принципом поваги до особистості [62].

В умовах роботизації деонтологія вимагає, щоб впровадження технологій не порушувало фундаментальних прав та гідності людини. Наприклад, використання роботів не повинно підривати справедливість стосовно співробітників або вести до дискримінації. Ця концепція допомагає побудувати чіткі рамки поведінки, з акцентом на універсальність правил: однакова повага до всіх клієнтів незалежно від їх статусу. Таким чином, деонтологія формує моральний каркас гостинності, де права та обов'язки ставляться вище за прагматичні вигоди [24, с. 201-224].

7. Екзистенціальна філософська концепція гостинності. Екзистенціалізм, що розвивається на ідеях Ж.-П. Сартра [82] та М. Хайдеггера

[52], концентрується на унікальності людського існування та пошуку справжнього сенсу. У сфері гостинності це проявляється у створенні простору, де гість може відчути свободу вибору та індивідуальність. Екзистенціалізм підкреслює, що кожна людина переживає власне існування і стикається з тривогами, самотністю, пошуком автентичності. Готель або ресторан можуть стати місцем, де ці переживання пом'якшуються через атмосферу затишку та прийняття. З погляду на обслуговування важливо не тільки як задовольнити потреби, але й створити умови для самореалізації та відпочинку [58, с. 64-76; 69].

Екзистенціалізм допомагає усвідомити, що гостинність пов'язана не тільки із зовнішнім комфортом, але й із внутрішнім станом клієнта. В епоху роботизації він порушує питання: «Чи можна зберегти «справжнє» в умовах цифровізації та автоматизації?». Ця концепція наголошує на важливості особистісного контакту, який допомагає людині відчувати себе справжнім, а не просто об'єктом сервісу. Вона також звертає увагу на свободу вибору клієнта та необхідність поважати його автономію. Таким чином, екзистенціалізм поглиблює філософію гостинності, пов'язуючи її з пошуком сенсу та автентичності [82, с. 25-36].

8. Постгуманістська філософська концепція гостинності. Концепція ґрунтується на ідеях постгуманізму, який відмовляється від антропоцентричного підходу та розглядає людину як частину складної мережі взаємодій між людьми, технологіями та природою. У готельно-ресторанній сфері постгуманізм акцентує увагу на рівноправній участі технологій у створенні досвіду гостя та формуванні нових моделей обслуговування, водночас підкреслюючи збереження людяності та емоційної насиченості сервісу [33, с. 18-24; 99].

Концепція пропонує інтеграцію технологій і персоналу як гібридну модель гостинності, де етика враховує права та інтереси всіх учасників — людей, технологій, природного середовища. Це дозволяє створювати нові форми досвіду та взаємодії, які неможливі без участі сучасних технологій. У зазначеному контексті постгуманістична концепція стверджує, що технології стають рівноправними учасниками взаємодії та здатні формувати нові моделі гостинності. Вона пропонує відмовитися від жорсткого протиставлення «людина — машина» та розглядати їхню співпрацю [41, с. 101-119; 45].

В умовах цифровізації готелі та ресторани перетворюються на гібридні простори, де сервіс надається як людьми, так і роботами. З погляду постгуманізму, етика гостинності має враховувати інтереси як людини, так і технологічного середовища. Це відкриває перспективи створення нових форм досвіду, які є неможливими без участі технологій. Водночас постає питання: «Як зберегти людяність та емоційну насиченість у такій взаємодії?». Відповідаючи на це питання, постгуманістична концепція закликає бачити цінність у різноманітті суб'єктів — людей, роботів, природи, інфраструктури. Таким чином, розглянута концепція у готельно-ресторанному бізнесі пропонує радикально

новий погляд на майбутню гостинність, де кордони між людиною та машиною набувають умовного характеру [83; 87].

Отже, аналіз філософських концепцій дозволяє глибше зрозуміти природу гостинності та її етичні підстави. Кожна концепція по-своєму розкриває сенс взаємодії між персоналом та гостями, пропонуючи унікальні ціннісні орієнтири:

– гуманізм ставить у центр особистість та її гідність, наголошуючи на необхідності поваги, турботи та рівноправного відношення в обслуговуванні. Він наголошує на людяності як головному критерії якості сервісу;
– феноменологія звертає увагу на унікальність суб'єктивного досвіду гостя. З її позиції важливо сприймати перебування людини у готелі або ресторані як цілісне переживання, яке формує спогади та емоції. Ця концепція вчить персонал «бачити очима гостя», цінувати деталі та дбати про створення неповторної атмосфери;
– етика турботи висуває на перший план емпатію та особисту увагу. Вона наголошує на важливості не тільки виконання стандартів, але й щирої турботи про потреби клієнта. У готельно-ресторанному бізнесі це проявляється у тонких знаках уваги, які роблять гостя не просто споживачем послуг, а людиною, яка перебуває в атмосфері тепла та участі;
– утилітаризм пропонує підхід, заснований на максимізації користі та задоволеності. Його логіка проявляється у прагненні підприємств індустрії гостинності забезпечити оптимальне співвідношення якості, ціни та комфорту, щоб принести щастя найбільшій кількості гостей. Однак тут виникає ризик знеособлення клієнта, якщо увага буде зосереджена тільки на статистичних показниках;
– деонтологія формує уявлення про моральний обов'язок та безумовні обов'язки персоналу перед гостем. Вона вимагає поваги до особистості незалежно від вигоди та підкреслює цінність універсальних правил чесності, справедливості та дотримання конфіденційності. Ця концепція є особливо важливою в епоху технологічних змін, коли зберігати моральні орієнтири стає важче;
– екзистенціалізм розкриває гостинність через призму унікальності людського існування та прагнення до справжності. Він допомагає зрозуміти, що сервіс — це не тільки матеріальні послуги, але й простір для внутрішньої рівноваги та пошуку сенсу. У цьому контексті готель чи ресторан стають місцем, де людина може набути емоційного комфорту та відчуття свободи;
– постгуманізм пропонує розглядати гостинність як взаємодію людей та технологій. Концепція стверджує, що у майбутньому готелі та ресторани стануть гібридними просторами, де люди

та роботи разом формуватимуть досвід гостей. При цьому етика має розширитися за межі традиційно «людського» та враховувати баланс між технологічним прогресом та збереженням людяності.

Таким чином, кожна філософська концепція робить свій внесок в осмислення гостинності. Вважаємо, що їхнє поєднання може стати ключем до створення стійкої та етично-відповідальної моделі обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі.

3. Сучасні тенденції розвитку етики у сфері гостинності

Сучасна індустрія гостинності переживає період глибоких трансформацій, які пов'язані не тільки з технологічним прогресом та глобалізацією, але й зі зміною соціальних очікувань. Гості, відвідуючи готелі та ресторани, все більше оцінюють не тільки рівень сервісу та зручність, але й те, наскільки етично поводяться по відношенню до них. Етичні норми стають стратегічним фактором конкурентоспроможності, формують довгострокову репутацію та довіру, а також визначають стійкість готельно-ресторанного бізнесу в умовах високої конкуренції. У той же час розширення міжнародного туризму призвело до необхідності враховувати культурну різноманітність, глобальні стандарти соціальної відповідальності та зростаючу роль сталого розвитку. Таким чином, питання етики у сфері гостинності стають не другорядним доповненням до операційної діяльності, а фундаментом, на якому будуються взаємини із клієнтами, партнерами, співробітниками та суспільством загалом [58, с. 2-18; 63, с. 144–156].

У контексті зазначеного розглянемо головні тенденції розвитку етики у сфері гостинності:

1. Етична орієнтація на клієнта та персонал. Однією з головних тенденцій розвитку етики у готельно-ресторанному бізнесі стає визнання цінності кожного клієнта та співробітника як особистості. Якщо раніше етика розглядалася переважно як дотримання правил та стандартів обслуговування, то сьогодні вона будується навколо поваги до індивідуальних потреб, очікувань та прав людини. Це означає, що готелі та ресторани впроваджують практику персоналізованого підходу, що враховує культурні, релігійні та соціальні особливості гостей. Наприклад, багато готелів надають можливість вибору меню з урахуванням дієтичних уподобань, релігійних обмежень або харчових алергій. Персонал проходить спеціальні тренінги з етики спілкування, спрямовані на шанобливе ставлення до гостей будь-якого віку, національності чи соціального статусу [3, с. 121-128].

Етична орієнтація стосується і трудових відносин. Сучасні готельні підприємства прагнуть створювати справедливі та безпечні умови праці, забезпечувати рівні можливості для професійного розвитку працівників. Це виявляється у боротьбі з дискримінацією, підтримці гендерної рівності та дотриманні трудових прав. Наприклад, міжнародна мережа «Marriott International» впроваджує програму «Women's Leadership Development Initiative» (укр. «Ініціатива з розвитку жіно-

чого лідерства»), спрямовану на розвиток лідерських навичок жінок, створення можливостей для кар'єрного зростання та досягнення гендерної рівності у керівництві. Зазначений проєкт сприяє формуванню атмосфери довіри, поваги та лояльності серед співробітників і гостей, розвитку лідерства серед жінок, підкреслюючи свою відданість принципам рівності [93].

Готельна мережа «Hilton» також реалізує ініціативи, спрямовані на розвиток і підтримку жінок у готельній індустрії. Компанія створила програму «Women's Team Member Resource Group» (WTMRG) (укр. «Ресурсна група для членів жіночої команди») — ресурсна група для жінок, яка забезпечує професійний розвиток, лідерські тренінги та підтримку кар'єрного зростання [94].

Крім того, у 2024 році готельна мережа «Hilton» запровадила ініціативу «Shakti at Hilton» — серію семінарів і програм, що включають тренінги з лідерства, фінансової незалежності, благополуччя та безпеки, орієнтовані на жінок-працівниць. Зазначене також включає інструменти для збалансування роботи і особистого життя [48].

Таким чином, етична орієнтація на клієнта та персонал формує довіру та лояльність, що у довгостроковій перспективі стає важливим фактором стійкості готельно-ресторанного бізнесу. Програми розвитку лідерства серед жінок (Marriott, Hilton) — приклади того, як міжнародні готельні мережі етично орієнтуються на персонал. Це не просто HR-ініціативи: вони формують корпоративну культуру довіри, рівності та підтримки, що впливає на якість обслуговування. Створюючи можливості для лідерства і розвитку всіх співробітників — незалежно від статі чи походження, зазначені мережі демонструють, що інвестиції у персонал не тільки підвищують лояльність і мотивацію, але й зміцнюють стійкість готельно-ресторанного бізнесу на глобальному ринку гостинності.

2. Стійкий розвиток та екологічна відповідальність. Етика у гостинності сьогодні немислима без урахування принципів сталого розвитку. Сучасні гості все частіше звертають увагу на те, як готельний або ресторанний заклад піклується про екологію, використовує ресурси раціонально, чи впроваджує «зелені» практики. Це проявляється у скороченні використання пластику, впровадженні енергозберігаючих технологій, сортуванні відходів та підтримці локальних постачальників. Наприклад, багато міжнародних готелів сертифікуються за стандартами «Green Key» або «LEED», демонструючи цим прозорість своїх екологічних зобов'язань [44].

Сьогодні важливим елементом екологічної етики стає залучення гостей у стійкі практики. Готельні підприємства пропонують економити електроенергію, інформують про вплив туризму на довкілля. Більше того, ресторани все частіше включають у меню страви з локальних та органічних продуктів, що знижує вуглецевий слід та одночасно підтримує місцевих фермерів. Прикладом може служити практика скандинавських бутік-готелів, які наголошують на еколо-

гічності та мінімалізмі, перетворюючи турботу про екологію на ключову частину бренду. Таким чином, екологічна відповідальність стає не тільки частиною етики, але й важливою конкурентною перевагою, що відповідає очікуванням сучасної аудиторії [30, с. 662–682; 34, с. 385–400].

3. Філософія етичної прозорості у сервісі. Ще однією важливою тенденцією є посилення вимог до прозорості та чесності у комунікації з клієнтами. В епоху цифровізації гості мають доступ до величезної кількості інформації, тому будь-які спроби прикрасити дійсність швидко стають очевидними та підривають репутацію. Сучасна етика передбачає, що готелі та ресторани мають правдиво представляти свої послуги, не завищувати очікування та не використовувати маніпулятивні маркетингові стратегії. Наприклад, фотографії номерів повинні відповідати реальності, а опис послуг чітко відображати їх зміст [15, с. 304-323].

Крім того, прозорість стосується фінансової сторони взаємодії. Гостям важливо розуміти, за що саме вони платять, тому приховані комісії, необґрунтовані доплати чи складні системи бронювання сприймаються як неетичні практики. Багато міжнародних компаній, прагнучи зміцнити довіру, впроваджують стандарти «чесних цін», де фінальна сума бронювання фіксується заздалегідь і не змінюється при заселенні. Аналогічним чином у ресторанному бізнесі чесність проявляється у відкритому меню, зазначенні складу страв та походження товарів. У результаті прозорість стає етичною нормою, яка захищає інтереси клієнтів та зміцнює довгострокові відносини між бізнесом та суспільством [61, с. 60–65; 76; 96, с. 1–12].

4. Міжкультурна етика та повага до різноманітності. Глобалізація туризму робить міжкультурну етику невід'ємною частиною гостинності. Сучасні готелі та ресторани приймають гостей з різних країн, що потребує вміння враховувати культурні відмінності, поважати традиції та уникати проявів нетолерантності. Наприклад, персонал навчають правил поведінки щодо гостей із мусульманських країн, азіатських туристів чи представників західної культури, щоб мінімізувати непорозуміння та конфліктні ситуації [8, с. 312-319; 23, с. 7–14; 25, с. 343–364].

Етика різноманітності проявляється також у формуванні інклюзивного середовища. Багато готелів впроваджують адаптовані номери для людей з обмеженими можливостями, а ресторани — меню для людей з особливими дієтичними потребами. При цьому важливо, щоб ці послуги не сприймалися як формальна потреба, а стали частиною філософії поваги та гостинності. Хорошим прикладом є практика японських готелів, які ретельно враховують культурні звичаї туристів, починаючи з особливостей харчування та закінчуючи організацією простору. У довгостроковій перспективі повага до культурної різноманітності підвищує привабливість готелів та ресторанів для міжнародної аудиторії та зміцнює їх конкурентні позиції [46, с. 40-44.].

5. Цифрова етика та захист даних. Розвиток цифрових технологій призвів до нових етичних викликів, що пов'язані з обробкою персональних даних. Сьогодні готелі та ресторани активно використовують CRM-системи, онлайн-бронювання, мобільні програми, що передбачає зберігання великого обсягу інформації про клієнтів. Етичне завдання готельно-ресторанного бізнесу полягає у забезпеченні конфіденційності цих даних та запобіганні їх неправомірному використанню. Скандали, пов'язані з витоком інформації, підривають довіру і можуть призвести до серйозних юридичних та репутаційних наслідків [65, с. 135-155; 85, с. 201–217; 61, с. 60–65; 57, с. 91–101].

Сучасні готельні мережі впроваджують стандарти кібербезпеки, використовують шифрування даних та інформують клієнтів про цілі їх обробки. Крім того, цифрова етика стосується і взаємодії у соціальних мережах. Готельні підприємства повинні дотримуватися балансу між просуванням своїх послуг та повагою до особистого простору клієнтів, не використовувати фото чи відгуки без згоди. Прикладом може бути конфіденційна політика відомих готельних брендів («Marriott International», «Hilton»), які суворо регламентують роботу співробітників із клієнтськими даними та вводять внутрішні кодекси цифрової етики. Таким чином, цифрова етика стає ключовим напрямом, що відбиває як технологічну, так і соціальну відповідальність готельно-ресторанного бізнесу [76].

6. Соціальна відповідальність та участь у житті суспільства. Етика гостинності дедалі частіше розглядається через призму соціальної відповідальності. Готелі та ресторани не можуть існувати в ізоляції, вони є частиною суспільства, і від них очікують на активний внесок у його розвиток. Це може виявлятися у підтримці місцевих спільнот, благодійних ініціативах, співпраці з освітніми установами чи організації програм стажувань для молоді. Наприклад, деякі готельні заклади надають робочі місця для соціально незахищених категорій населення або інвестують у розвиток місцевої інфраструктури [42, с. 1027–1042].

Соціальна етика також включає чесні відносини з постачальниками і партнерами. Багато компаній переходять на практику «справедливої торгівлі», купуючи продукцію у локальних виробників за чесними цінами та підтримуючи малий бізнес. У ресторанах це виявляється у співпраці з місцевими фермерами та ремісниками. Така стратегія дозволяє не тільки зміцнити репутацію, але й сформувати стійку екосистему гостинності, де бізнес та суспільство взаємодіють на основі взаємної поваги. У результаті соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною етики та посилює роль готельно-ресторанних підприємств як важливих суб'єктів у суспільному розвиткові [31, с. 271-293].

Отже, сучасні тенденції розвитку етики у сфері гостинності відображають глибокі зміни у суспільних цінностях та очікуваннях. Етика перестає бути формальною категорією і перетворюється на стратегічний інструмент, який формує довіру, репутацію та довгострокову

стійкість готельно-ресторанного бізнесу. Вищезазначені напрямки демонструють, що готельні та ресторанні підприємства мають розглядати свою діяльність у більш широкому контексті. Впровадження цих практик потребує додаткових ресурсів, навчання персоналу та змін у корпоративній культурі, однак у перспективі вони забезпечують конкурентні переваги та зміцнюють імідж закладу гостинності. Таким чином, сучасна етика в індустрії гостинності стає не тільки моральною нормою, але й фундаментом ефективного управління, створюючи гармонію між інтересами готельно-ресторанного бізнесу та суспільними цінностями.

4. Роль філософії гостинності у формуванні стійкого бізнесу

Філософія гостинності сьогодні виходить за рамки простого набору норм обслуговування та стає фундаментальною основою для побудови стійкого та конкурентоспроможного бізнесу. Під стійкістю у цьому контексті розуміється як економічна стабільність, так і здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати довіру клієнтів і партнерів, і навіть забезпечувати гармонію між комерційними цілями і соціальними зобов'язаннями. Гостинність у філософському вимірі формує стійку систему цінностей, яка визначає, як готельно-ресторанний бізнес взаємодіє з клієнтами, співробітниками та суспільством загалом. У контексті зазначеного розглянемо окремі з них:

1. Філософія гостинності як інструмент формування корпоративної культури. Стійкість бізнесу неможливо уявити без сильної внутрішньої культури, що поєднує співробітників. Філософія гостинності у даному випадку виконує роль ціннісного каркаса, який визначає, як персонал відноситься до своєї роботи, до гостей і один до одного. На відміну від формальних інструкцій та регламентів, філософія діє на рівні мотивації та світогляду, перетворюючи співробітників на справжніх носіїв бренду [6, с. 188-194].

Наприклад, у японських готелях і ресторанах поширене поняття «омотенші» — філософія безкорисливої гостинності. Працівники сприймають турботу про клієнта не як обов'язок, а як внутрішню цінність. Така культура сприяє зниженню плинності кадрів, зміцненню команди та створенню атмосфери, в якій співробітники пишаються своєю роботою [46, с. 40-44.].

Для стійкості готельно-ресторанного бізнесу це має ключове значення: задоволені та залучені співробітники стають гарантом стабільного рівня сервісу. Також, філософія гостинності дозволяє формувати довгострокову корпоративну стратегію кадрового розвитку, засновану як на професійних навичках, так і на ціннісних орієнтирах [13, с. 200–204; 14, с. 410-412].

2. Гостинність як фактор інновацій та адаптивності. Сучасний ринок готельного та ресторанного бізнесу схильний до постійних змін: нові технології, запити клієнтів, економічні коливання. Філософія гостинності допомагає адаптуватися до цих умов, зберігаючи при цьому цілісність та стійкість бренду [72, с. 44–53].

Підприємства, які орієнтовані на філософію гостинності, частіше розглядають інновації непросто як засіб підвищення ефективності, але як інструмент покращення досвіду гостей. Так, впровадження мобільних додатків для безконтактного заселення або «розумних» систем керування номером не тільки покращує зручність, але й відповідає філософії поваги до часу та комфорту клієнта [95, 230-237].

Гнучкість філософії адаптивності проявляється у здатності готельно-ресторанного бізнесу інтегрувати культурні особливості різних регіонів. Наприклад, міжнародні готельні мережі адаптують сервіс під національні традиції, зберігаючи у своїй єдині корпоративні стандарти. Така адаптивність дозволяє підприємствам успішно працювати у різних країнах та зміцнювати позиції на глобальному ринку гостинності [84, с. 187-196; 12, с. 451-452].

3. Етико-моральний вимір філософії гостинності. Стійкий готельно-ресторанний бізнес не може існувати у відриві від моральних принципів. Етика проявляється у чесності рекламних обіцянок, повазі до прав працівників, забезпеченні справедливих умов праці та захисту прав клієнтів. Скандали, пов'язані з порушеннями принципів моралі, можуть завдати непоправної шкоди репутації готельного закладу. Тоді як послідовна філософія гостинності, заснована на моральних засадах, стає конкурентною перевагою. Наприклад, готельні мережі («Marriott International», «Hilton Worldwide», «Accor Group»), які відкрито декларують політику «нульової дискримінації» та створюють інклюзивне середовище для гостей та співробітників, формують позитивний імідж та розширюють коло лояльних клієнтів [68, с. 1-14; 50; 19].

Більше того, етика в рамках філософії гостинності сприяє формуванню довірливих відносин із бізнес-партнерами та інвесторами. Стійкість у такому разі будується на міцній основі — репутації підприємства як надійного та відповідального суб'єкта на ринку готельно-ресторанного бізнесу [42, с. 1027–1042].

4. Довгострокова перспектива розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Філософія гостинності формує стратегічне бачення, яке виходить за межі короткострокового прибутку. Стійкість бізнесу можлива тільки тоді, коли він орієнтований на майбутнє: розвиток бренду, зміцнення відносин із клієнтами та партнерами, інвестиції у персонал та інновації. Готельні підприємства, які будують свою діяльність на філософських засадах, прагнуть створювати не просто послугу, але й унікальний досвід. Такий досвід стає нематеріальним активом, який неможливо скопіювати конкурентам. Зокрема, бутик-готелі, де увага до дрібниць та індивідуалізований підхід до кожного гостя стають частиною філософії гостинності, формують унікальну конкурентну перевагу [21, с. 257-266].

Показовим прикладом реалізації філософського підходу до гостинності є мережа бутик-готелів «Ace Hotel» (США, Європа, Азія). Філософська концепція «Ace Hotel» ґрунтується на ідеях автентичності,

локальної ідентичності та історико-культурної інтеграції. Кожен бутик-готель адаптований до конкретного місця де він розташований: використовуються роботи місцевих митців, унікальні інтер'єрні рішення та співпраця з місцевими кав'ярнями, музикантами і дизайнерами. Завдяки зазначеному гість отримує не стандартизовану послугу, а унікальний досвід проживання, пов'язаний з культурним контекстом місця. Такий персоналізований досвід виступає нематеріальним активом бренду, який неможливо повністю відтворити конкурентам, що і формує стійку конкурентну перевагу готелю [20].

Таким чином, філософія гостинності дозволяє будувати довгострокові стратегії стійкого зростання, де кожне рішення розглядається через призму цінностей, а не тільки фінансових показників. Це робить готельно-ресторанний бізнес більш гнучким, стійким до криз та привабливим для всіх зацікавлених сторін.

5. Філософія гостинності як фактор управління кризами. Одним із найважливіших аспектів стійкості є здатність готельно-ресторанного бізнесу справлятися з кризовими ситуаціями. Філософія гостинності у цьому контексті грає роль морального та управлінського орієнтиру. Коли підприємство стикається з економічним спадом, політичною нестабільністю чи епідеміологічними викликами, саме філософські принципи — повага до гостя, турбота про безпеку, прозорість комунікацій допомагають вибудувати стратегію майбутньої поведінки [55, с. 78-84].

Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато готелів та ресторанів зіткнулися із загрозою закриття. Ті підприємства, які зуміли інтегрувати філософію турботи у практику (суворі санітарні стандарти, гнучкі умови скасування бронювання, підтримка співробітників), зберегли довіру гостей та змогли швидше відновитися після кризи. Таким чином, філософія гостинності стає інструментом антикризового управління, де головне — зберегти обличчя бізнесу [27, с. 55–64; 55, с. 78-84].

6. Формування унікального бренду через філософію гостинності. Стійкість готельно-ресторанного бізнесу неможлива без сильного бренду, а філософія гостинності стає його ідейним фундаментом. На відміну від маркетингових слоганів, філософія — це ціннісне наповнення бренду, яке визначає його ідентичність [2, с. 399-411; 4, с. 22–32].

Бутик-готелі або ресторани, які роблять ставку на філософію «домашнього затишку», створюють неповторний стиль, який приваблює певну аудиторію. З іншого боку, міжнародні мережі використовують філософію універсальності та стабільності, обіцяючи гостю однаково високий рівень сервісу у будь-якій частині світу. В обох випадках філософія формує основу бренду, що дозволяє виділитися серед конкурентів. Тому, для клієнтів це не просто вибір послуги, а ідентифікація з цінностями бренду. Наприклад, якщо готель пропагує філософію екологічності, гості обирають його не тільки заради відпочинку, але й заради причетності до важливої ідеї. Це посилює емоційний зв'язок і робить готельно-ресторанний бізнес більш стійким [64, с. 309-324].

7. Філософія гостинності як механізм крос-культурної інтеграції. Гостинність неминуче пов'язана з міжкультурною взаємодією. Готелі та ресторани приймають гостей з різних країн, які представляють різні традиції та очікування. Філософія гостинності дозволяє вибудовувати міжкультурну комунікацію для того щоб вона як задовольняла запити клієнтів та сприяла зміцненню культурного діалогу [7, с. 48-53; 17, с. 460-464.].

Наприклад, міжнародні мережі готелів враховують культурні особливості гостей: надають меню для мусульман, організують зони для медитації туристів, адаптують дизайн номерів до естетичних переваг різних культур. Все це — прояви філософії, яка цінує різноманітність та поважає ідентичність кожного клієнта [12, с. 451-452; 10, с. 33-39].

Таким чином, для готельно-ресторанного бізнесу крос-культурна взаємодія дає важливу перевагу: здатність успішно працювати на глобальному ринку гостинності та створювати стійку і конкурентноздатну систему обслуговування, де цінності поваги та інклюзивності стають головним активом підприємства.

Отже, філософія гостинності є не абстрактною ідеєю, а практичним інструментом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Ті заклади гостинності, які інтегрують філософію у стратегічне управління, здатні побудувати більш стійкий бізнес до криз і привабливий для клієнтів, співробітників та суспільства загалом.

В умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища саме філософія гостинності дозволяє готельно-ресторанним підприємствам вийти за рамки короткострокової орієнтації на прибуток та сформувати довгострокову ціннісну стратегію розвитку. Вона ставить моральні орієнтири управлінських рішень, визначає стандарти поведінки персоналу та формує культуру сервісу, засновану на повазі, відповідальності та довірі.

Інтеграція філософських принципів у діяльність готельно-ресторанних підприємств сприяє зміцненню бренду, підвищенню лояльності клієнтів та зниженню репутаційних ризиків. Гості все частіше роблять вибір на користь тих закладів, які демонструють не тільки високу якість послуг, але й етичну зрілість, соціальну та екологічну відповідальність, прозорість та людяність у відносинах.

Крім того, філософія гостинності відіграє ключову роль у внутрішньому управлінні, впливаючи на мотивацію персоналу, рівень залучення співробітників та якість трудових відносин. Підприємства, які вибудовують діяльність на основі гуманістичних та етичних цінностей, формують стійкі колективи, здатні ефективно реагувати на зміни та інновації, включаючи цифровізацію та роботизацію сервісу.

Вважаємо, що у перспективі філософія гостинності стане стратегічним ресурсом, що забезпечить адаптивність готельно-ресторанного бізнесу до глобальних викликів, таких як технологічна трансфор-

мація, зміна споживчих очікувань та посилення вимог суспільства до відповідальності бізнесу. Її осмислене використання виступає фундаментом стійкого та конкурентоспроможного розвитку готельно-ресторанних підприємств у довгостроковій перспективі.

5. Філософія гостинності в епоху роботизації та трансформація етичних принципів

Сучасна індустрія гостинності перебуває у процесі глибоких трансформацій, пов'язаних з розвитком цифрових технологій, роботизації та впровадження штучного інтелекту. Якщо традиційно філософія гостинності ґрунтувалася на людській взаємодії, емпатії, турботі та повазі до гостя, то сьогодні ці принципи піддаються переосмисленню. Технологічні нововведення створюють нові форми сервісу, одночасно ставлячи під питання звичні етичні норми та стандарти міжособистісної комунікації [9, с. 70-76].

В умовах автоматизації частина функцій персоналу поступово передається інтелектуальним системам: роботи-консьєржі зустрічають гостей у готелях, віртуальні помічники обробляють запити у цілодобовому режимі, а алгоритми прогнозують переваги клієнтів на основі зібраних даних. Така трансформація підвищує ефективність роботи та скорочує витрати, проте одночасно посилює побоювання, що емоційна складова сервісу може бути втрачена. Питання полягає у тому, чи можливо зберегти душевність у відносинах з гостями при активному використанні машинних технологій ? [99].

Як зазначалося вище, цифровізація ставить на порядок денний нові етичні виклики. Якщо раніше ключовим було вміння персоналу виявляти такт, ввічливість і турботу, то сьогодні все більшого значення набувають аспекти захисту персональних даних, кібербезпеки та прозорості алгоритмів штучного інтелекту. Гостю важливо не тільки почуватися комфортно, але й бути впевненим, що його персональна інформація надійно захищена, а рішення, що приймаються системою, не порушують його прав. Таким чином, до класичних норм етики додаються нові, специфічні для цифрової доби принципи конфіденційності [76; 65, с. 135-155].

Не менш актуальним є питання справедливості та рівності. Алгоритми, які застосовуються для персоналізації сервісів, можуть містити упередженість, що призводить до дискримінації певних категорій гостей. Тому індустрія гостинності повинна як впроваджувати інновації, так і виробляти механізми контролю та регулювання, щоб нові технології служили інтересам клієнта і зміцнювали філософію гостинності, а не підривали її [67, с. 1305–1321].

Відмітимо, що в епоху роботизації та трансформація етичних принципів філософію гостинності необхідно розглядати у контексті наступних аспектів:

1. Роботизація як виклик традиційній філософії гостинності. Автоматизація процесів у готелях та ресторанах дійсно змінює саму природу взаємодії між гостем та сервісом. Там, де раніше найважливішим

інструментом було живе людське спілкування, сьогодні все частіше зустрічаються автомати для самообслуговування та чат-боти. Це дозволяє прискорити процес реєстрації, зробити обслуговування більш стандартизованим та мінімізувати ризик помилок, проте водночас відбувається розрив із класичною моделлю гостинності, що базується на особистій емпатії та увазі до деталей [77, с. 243-254].

Виникає філософське питання: «Чи можна говорити про справжню гостинність там, де посередником стає машина?». Людина здатна відчувати емоції, співпереживати і передбачати приховані потреби клієнта, тоді як штучний інтелект працює за алгоритмами, що ґрунтуються на статистиці та прогнозах. Наприклад, робот може ідеально підібрати ресторан на основі минулих уподобань клієнта, але він не здатний відчути настрій гостя у конкретний момент часу. Звідси виникає дилема: «Чи сприйматиметься такий сервіс як прояв турботи, чи як механічна послуга без глибини людської участі?» [87; 29, с. 96-109].

З іншого боку, прихильники цифровізації стверджують, що роботи та штучний інтелект можуть доповнювати, а не замінювати традиційну філософію гостинності. Машини беруть всі рутинні завдання — обробку даних, виконання стандартних запитів, контроль логістики та ін., звільняючи персонал для більш емоційно-значимої роботи. Так, японський досвід впровадження роботів у готельному господарстві свідчить про те, що цифровізація сервісних процесів не заперечує ідеї гостинності, а радше переосмислює її зміст. У багатьох готелях автоматизовані системи та роботи виконують функції прийому гостей і рутинні операції, проте за ними завжди зберігається контроль з боку персоналу, який забезпечує емоційну складову сервісу та індивідуальний підхід. Найяскравішим прикладом такого підходу є «Henn-na Hotel» (Японії), що позиціонується як перший у світі готель з максимальною роботизацією процесів обслуговування — від заселення і навігації гостей до логістики багажу та клінінгу. Така модель дозволила підприємству оптимізувати витрати на трудові ресурси та сформувати унікальний інноваційний імідж, який сам по собі став чинником туристичної привабливості [53; 9, с. 70-76].

Разом із тим результати досліджень J. Reis та його колег показують, що надмірна автоматизація має і свої обмеження: технічні несправності, складність адаптації роботів до нетипових ситуацій і зростання кількості індивідуальних запитів з боку гостей знижують гнучкість готельного сервісу. Це доводить, що технології не можуть повністю замінити людину у сфері гостинності, а мають виконувати допоміжну роль. Додатково варто зазначити, що в умовах зростання вимог до персоналізованого сервісу саме поєднання штучного інтелекту з емоційним інтелектом працівників стає ключовою конкурентною перевагою готелів, адже дозволяє одночасно підвищувати операційну ефективність і зберігати довіру та лояльність гостей. Однак виникає і ризик того, що надмірна орієнтація на автоматизацію призведе до нівелювання самого поняття гостинності. Якщо клієнт по-

чинає сприймати готель чи ресторан як «безособовий сервіс», де все керується машинами, то зникає почуття унікальності та індивідуального підходу, заради яких багато хто і вибирає певний заклад. У цьому контексті завдання готельно-ресторанного бізнесу полягає у пошуку балансу: технології мають посилювати людську взаємодію, але не замінювати її цілком [83; 77, с. 243-254].

Іншим напрямком є використання штучного інтелекту та чат-ботів великими міжнародними мережами. Зокрема, багато готельних мереж активно використовує віртуальних помічників для бронювання, персоналізації пропозицій та обробки запитів гостей. За допомогою алгоритмів аналізуються переваги клієнтів і на цій основі формуються спеціальні акції або рекомендації. З одного боку, це створює зручність та відчуття індивідуального підходу, але з іншого — викликає дискусію про межі втручання технологій в особисту сферу та про втрату «живої» складової спілкування [79, с. 76-94].

У 2025 році «Marriott International» у співпраці з компаніями «LG Electronics» та «RobotLAB» реалізувала масштабний проєкт із впровадження робототехнічних рішень у своїх готелях у США. Основна мета цієї ініціативи — підвищення операційної стійкості та ефективності на фоні гострої нестачі кадрів у сфері гостинності, що стало однією з ключових проблем галузі [74].

У межах співпраці використовуються різні типи роботів: автоматичні прибиральні пристрої, роботи для доставки предметів у номер (включно з їжею та туалетними приладдям) та роботизовані рішення, інтегровані з ліфтами для переміщення поверхами. Така техніка допомагає виконувати рутинні операції, оптимізуючи роботу персоналу і звільняючи його для інших завдань. Так, одним із перших прикладів став робот-кур'єр у «Renaissance Dallas Hotel», що цілодобово доставляє необхідні гостям предмети, забезпечуючи безконтактний і оперативний сервіс. Це не тільки підвищує зручність для гостей, але й дозволяє оптимізувати трудові ресурси у готелі [75].

Отже, готельна мережа «Marriott International» демонструє осмислений підхід до роботизації, який не сприймається як модний тренд, а як реальний інструмент для вирішення кадрових та операційних викликів.

Цікавим прикладом балансу технологій та людської участі є готельна мережа «Hilton», яка у своїх закладах тестує робота-консьєржа «Connie», що працює на операційній базі «IBM Watson». Він може відповідати на запитання гостей, давати поради про місцеві визначні пам'ятки та допомагати з навігацією по готелю. Однак керівництво «Hilton» усвідомлено наголошують, що «Connie» — це помічник, а не заміна. Таким чином, технологія постає як доповнення, а не як альтернатива традиційному сервісу [49].

Відмітимо, що у багатьох інших готельних мережах світу теж активно впроваджуються різні типи роботів і автоматизованих систем для підвищення ефективності обслуговування та покращення гостин-

ності. Такі технології охоплюють широкий спектр операцій — від автоматичної реєстрації гостей до доставки предметів у номер і стають не тільки інструментом оптимізації, але й елементом створення унікального клієнтського досвіду [51; 9, с. 70-76]:

– у готелі «YOTEL» (США, Нью-Йорк) функціонує робот «Yobot», що спеціалізується на автоматизованому зберіганні багажу. Гості можуть без черг залишити свої речі в роботизованій системі, яка значно пришвидшує процедуру обслуговування, економить час персоналу та водночас робить сервіс більш сучасним і технологічним;
– у мережі «Aloft Hotels» (США, Каліфорнія) робот «Relay» виконує функцію доставки ресурсів до номерів гостей — рушників, напоїв, засобів гігієни та ін. Завдяки цьому персонал може зосередитися на виконанні більш складних запитів, а сервіс стає цілодобовим і без затримок, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, розглянуті приклади демонструють, що роботизація може розвиватися за двома сценаріями. У першому випадку вона цілком замінює персонал, що призводить до втрати живого спілкування з гостями і поступового ослаблення філософії гостинності, яка традиційно базується на людській увазі та взаємодії. У другому випадку, технології використовуються як інструмент підвищення ефективності та якості обслуговування, при цьому залишаючи за людиною ключову роль носія етичних цінностей та емоцій. На наш погляд, другий шлях сьогодні вважається найперспективнішим, оскільки дозволяє інтегрувати інновації, не руйнуючи базових принципів індустрії гостинності.

2. Етика людино-орієнтованого сервісу в умовах цифровізації. Зростання ролі технологій у сфері гостинності зумовлює потребу в переосмисленні етичних засад, на яких традиційно будувалася взаємодія з гостями, адже цифрові рішення дедалі активніше впливають на характер сервісу та формат спілкування між готелем і клієнтом. У класичній моделі у центрі уваги завжди була людина — її гідність, безпека, емоційний стан та унікальні потреби. Етика виявлялася у повазі, щирій турботі, чесності та відкритості, що формувало довіру та лояльність. Однак, із розвитком цифровізації, роботизації та штучного інтелекту рамки етичного поля значно розширюються: сьогодні на перший план виходять питання, яких раніше практично не існувало [95, с. 230-237].

Одним із ключових напрямків стає етика довіри до машин. Гість, який взаємодіє з роботом-портьє або цифровим асистентом, повинен бути впевнений, що алгоритм приймає правильні та неупереджені рішення. Якщо система пропонує певний ресторан або номер, клієнт очікує, що це рекомендація, заснована на його реальних інтересах, а не на прихованій комерційній вигоді для готелю. Крім того, важливо, щоб технологія не містила упередженості, яка може призвести до дискримінації за ознакою віку, статі, національності чи рівня доходу. На практиці це означає, що готельні підприємства мають перевіряти алгоритми на прозорість та справедливість. В іншому випадку довіра

до машин буде підірвана, і гості почнуть сприймати цифровізацію як загрозу, а не як зручність [67, с. 1305-1321].

Нарешті, одним із найбільш дискусійних питань виступає етика балансу «людина-технологія»: «Де має залишатися зона людської участі, а де можна цілком довіритись роботам?». У деяких випадках автоматизація справді підвищує комфорт, наприклад, безконтактне заселення дозволяє уникнути черг і економить час. Проте ситуації, пов'язані з емоційною підтримкою, врегулюванням конфліктів чи наданням особливих послуг, потребують саме людського втручання. Якщо цілком замінити персонал на машини, гість може відчути відчуження та відсутність індивідуального підходу. Тому філософія гостинності в цифрову епоху полягає у пошуку гармонії: технології повинні полегшувати та доповнювати роботу, але не витісняти людський фактор як джерело душевного тепла, емпатії та справжньої поваги [90, с. 308-320].

Таким чином, трансформація етики в індустрії гостинності є процесом адаптації до нових умов, де класичні цінності повинні бути збережені і переосмислені через призму цифровізації.

Відмітимо, що сьогодні чесність виражається у словах і вчинках, турбота проявляється у посмішці персоналу і захисті персональних даних, а довіра будується як на репутації готельного бренду, так і надійності технологій, що він використовує. Так, одним із яскравих прикладів реалізації етики цифрової безпеки є застосування норм GDPR («General Data Protection Regulation» / укр. «Загальний регламент про захист даних») у європейських готелях. Згідно з цим регламентом, готельні підприємства зобов'язані чітко інформувати гостей про те, які дані збираються, з якою метою вони обробляються і як довго зберігатимуться. Наприклад, мережа «Accor Hotels» запровадила спеціальну політику прозорості: при бронюванні гість отримує доступ до детального роз'яснення, яким чином його особисті дані використовуються для підвищення якості сервісу. Такий підхід підвищує довіру клієнтів та формує новий стандарт відповідальності у цифрову епоху [36].

На противагу зазначеному випадку можна навести приклади витоків даних, які підривають довіру до готельного бренду. У 2018 році у мережі «Marriott International» стався один із найбільших витоків даних в індустрії гостинності: були скомпрометовані відомості про 500 мільйонів гостей, включаючи номери паспортів та платіжні дані. Цей інцидент викликав масштабну критику і став показником того, наскільки є високими ризики цифрової етики та безпеки [73].

Зазначені вище приклади демонструють, що етика в індустрії гостинності справді переживає глибоку трансформацію. Успішні готельні підприємства ті, що не просто впроваджують технології заради інновацій, а адаптують їх під етичні стандарти, формуючи довіру та зберігаючи людський аспект сервісу.

3. Філософські підходи до трансформації гостинності в умовах роботизації. Роботизація та впровадження штучного інтелекту в інду-

стрію гостинності стали не тільки технологічним, але й філософським викликом. Вони поставили під сумнів традиційні уявлення про суть гостинності та її місце у культурі. Різні філософські концепції пропонують різні інтерпретації змін, що відбуваються, акцентуючи увагу або на цінності людської взаємодії, або на перевагах технологічного прогресу, або на унікальності турботи як моральної категорії [11, с. 73-78; 70, с. 297-311].

Так, з позиції гуманістичного підходу справжня гостинність невіддільна від людської природи. Воно передбачає здатність до емпатії, прояву морального вибору та щирої турботи про гостя. Машина, хоч би яким досконалим був її алгоритм, неспроможна переживати емоції чи робити вибір з урахуванням моральних переконань. Тому у рамках гуманізму роботизація розглядається скоріше як допоміжний інструмент, який не може замінити справжньої гостинності. Наприклад, гість, який прибув після важкого перельоту, може оцінити швидкість безконтактного заселення, але саме тепла посмішка адміністратора, готового запропонувати склянку води або прискорену реєстрацію, створює відчуття турботи та поваги. Гуманістична перспектива наголошує: без участі людини гостинність втрачає свою глибинну цінність, перетворюючись на механічний набір послуг [97, с. 1397-1410. 81, с. 1018-1027].

Утилітарний підхід інтерпретує питання інакше. Згідно з принципом «найбільшого щастя для найбільшого числа людей», роботизація виправдана, якщо вона підвищує ефективність, знижує витрати та задовольняє базові потреби більшості гостей. У зазначеній логіці не так важливо, чи є людська участь, якщо результат відповідає очікуванням клієнта. Наприклад, автоматичні кіоски для реєстрації в аеропортах та готелях дозволяють скоротити черги, прискорити процес заселення та знизити навантаження на персонал. Для значної частини гостей такі інновації сприймаються позитивно, адже заощаджують час і знижують ймовірність можливих помилок. З погляду утилітаризму, саме результат — задоволення потреб більшості стає головним критерієм етичності, навіть якщо частина емоційної складової при цьому втрачається [98, с. 2971-2988].

Особливе місце в епоху роботизації гостинності займає етика турботи, яка наголошує на важливості емоційної підтримки, довірливих відносин та індивідуального підходу. На відміну від утилітаризму, орієнтованого на колективне благо, і гуманізму, який підкреслює цінність особистості, етика турботи фокусується на унікальності міжособистісних зв'язків. В індустрії гостинності це проявляється у тому, що гість цінує не тільки комфорт та зручність, але й атмосферу уваги та участі. Наприклад, у бутик-готелях господарі часто особисто вітають гостей, цікавляться їх настроєм, пропонують індивідуальні рекомендації. Такий рівень турботи неможливо повністю автоматизувати: алгоритми можуть запропонувати ресторан чи екскурсію, але тільки людина здатна вловити емоційний стан клієнта та запропонувати саме те, що

створить почуття затишку і комфорту. Етика турботи стверджує, що саме такі нюанси формують справжню лояльність та довіру [99].

Феноменологічний підхід розглядає гостинність в умовах роботизації через призму суб'єктивного досвіду. Для феноменології важливим є не те, що відбувається об'єктивно, а те, як це сприймається гостем. З цієї точки зору, роботизація може бути як загрозою, так і можливістю, залежно від того, які почуття та враження вона викликає у клієнта. Якщо взаємодія з машиною сприймається як «зручно, просто і сучасно», то вона відповідатиме очікуванням гостя і формуватиме позитивне враження. Наприклад, у деяких високотехнологічних готелях Сінгапуру гості відзначають, що доставка багажу роботами або голосове керування номером створює відчуття футуристичності та інноваційності, що посилює емоційне переживання від перебування. Однак, в інших випадках ті ж технології викликають у клієнтів відчуття відчуження та холодності, знижуючи якість сприйняття. Таким чином, феноменологія наголошує, що в індустрії гостинності головне — це не сам факт використання робота чи людини, а суб'єктивний досвід гостя, його сприйняття ситуації [32, с. 117–125; 99; 38].

Екзистенціалістський підхід розглядає гостинність в епоху роботизації як сферу свободи вибору та справжності людського існування. З погляду екзистенціалізму взаємодія між гостем і персоналом — це не просто обмін послугами, а форма прояву «справжнього буття» через турботу, увагу та щирість. Роботизація у цьому контексті може розглядатися як загроза справжності, оскільки машина не має свободи волі і не здатна до справжніх переживань. Однак, парадоксально, екзистенціалізм також залишає простір для позитивного сприйняття технологій: якщо гість усвідомлює, що вибір на користь робота чи автоматизації — це його власне рішення, воно стає частиною його автентичного досвіду. Наприклад, мандрівник, який вибирає готель із максимальною автоматизацією, може сприймати це як вираження своєї свободи — бажання мінімізувати контакт та отримати автономність. У той же час інший гість може віддати перевагу традиційному сервісу, де спілкування з людьми є частиною його екзистенційного розуміння «буття з іншими» [82, с. 5-12; 28, с. 138-149].

Таким чином, філософські підходи демонструють різні перспективи осмислення технологічних змін. Гуманізм застерігає від втрати людського тепла, утилітаризм виправдовує роботизацію її ефективністю, а етика турботи підкреслює унікальну цінність міжособистісних відносин, які технології поки що не в змозі відтворити. Водночас розглянуті підходи дозволяють глибше зрозуміти виклики та перспективи трансформації філософії гостинності в епоху цифровізації та роботизації.

4. Баланс між традиціями та інноваціями у сфері гостинності. З одного боку, технологічний прогрес відкриває перед готелями та ресторанами величезні можливості: прискорення обслуговування, мінімізація людських помилок, підвищення рівня персоналізації за рахунок аналізу даних. З іншого — надмірне сподівання на алгоритми та

роботизацію здатне призвести до втрати тієї самої людяності, яка історично становить основу гостинності. Тому, головне завдання сучасної галузі полягає не у протиставленні інновацій усталеним традиціям, а у свідомому пошуку балансу та гармонійного поєднання технологічних рішень із цінностями класичної гостинності [83; 61, с. 60-65].

Важливим аспектом формування балансу є гнучкість персоналу та корпоративної культури. Співробітники повинні бути готовими взаємодіяти з технологічними системами, розуміти їх можливості та обмеження, а також зберігати здатність до емоційного контакту з гостем. Так, у деяких готелях співробітники проходять навчання не тільки роботі з цифровими платформами, але й навичкам емоційного інтелекту та практик усвідомлення, щоб вміло поєднувати автоматизацію та особисте обслуговування. Такий підхід дозволяє створювати сервіс, який одночасно є ефективним, зосередженим та людяним [59, с. 1-19].

Для прикладу, готельна мережа «Marriott International» розглядає «mindfulness»-практики (укр. «практики усвідомлення») як важливий елемент системи навчання, мотивації та організаційного розвитку персоналу. Зокрема, бренд «JW Marriott», який входить до структури мережі, позиціонує себе як напрямок «спокійної розкоші» (англ. «mindful luxury») та реалізує комплексні програми благополуччя, включаючи концепцію «spaces for mindfulness» – спеціально організовані простори для практик усвідомленості, релаксації та відновлення [10, с. 33-39].

У рамках корпоративної ініціативи «TakeCare», орієнтованої на управління стресом, у низці готелів «JW Marriott» створюються зони для медитації, молитви та відпочинку, впроваджуються перерви на рух та крокові челенджі, що сприяє підвищенню залучення співробітників. Ці заходи спрямовані не тільки на підтримку фізичного та психоемоційного здоров'я персоналу, але й на формування культури турботи та підтримки, оскільки практика коротких «mindful-пауз» позитивно впливає на моральний клімат у колективах та сприяє зниженню рівня стресу. Таким чином, мережа «Marriott International» інтегрує «mindfulness»-програми як для гостей, так і для співробітників, сприймаючи усвідомленність не як тимчасовий тренд, а як стійкий елемент балансу корпоративної культури та інноваційного сервісу [91; 71].

Крім того, запровадження інновацій потребує стратегічного підходу: технології мають використовуватися там, де вони реально приносять користь гостю та персоналу, а не заради модного тренду. У цьому контексті філософія гостинності має визначати чіткі рамки: що автоматизуємо, а що залишаємо за людиною, виходячи з емоційної та етичної цінності взаємодії [78, с. 2–17].

Важливим є питання сприйняття інновацій гостями. Для одних клієнтів високі технології сприймаються як сучасний комфорт і додаткова цінність, для інших як фактор, що зменшує особисту увагу та емоційну участь. Дослідження показують, що успішні готельні компанії враховують ці відмінності та надають гостям можливість вибирати формат обслуговування: цілковито автоматизований, гібридний

чи традиційний із живим персоналом. Такий підхід зміцнює довіру та підвищує лояльність, оскільки гість відчуває, що його індивідуальні уподобання враховуються [67, с. 1305-1321].

Таким чином, баланс традицій та інновацій стає не тільки технологічним, але й філософським завданням, оскільки забезпечує конкурентоспроможність, задовольняє різноманітні потреби клієнтів та формує стійку модель розвитку готельно-ресторанного бізнесу в індустрії гостинності майбутнього. У даному контексті необхідно відмітити, що сучасна філософія гостинності знаходиться на перехресті традицій та інновацій. Роботизація, використання штучного інтелекту та цифровізація змінюють звичні уявлення про сервіс, створюючи нові можливості, але одночасно ставлять перед індустрією гостинності серйозні виклики. Основне питання полягає у тому, як зберегти людяність та емоційну взаємодії з гостем в умовах зростаючої автоматизації.

Приклади наведених інновацій («Henn-na Hotel», «Marriott International») демонструють, що технології можуть бути ефективним інструментом, але вони не здатні цілком замінити людський фактор, який є основою справжньої гостинності. Етична трансформація в індустрії гостинності є невід'ємною частиною цього процесу. Захист персональних даних, прозорість алгоритмів та забезпечення справедливості в автоматизованих рішеннях стають новими стандартами, без яких довіра гостей неможлива. Гостинність перестає бути тільки питанням доброзичливості та уважності; тепер воно включає відповідальність за безпеку та етичність цифрової взаємодії. При цьому філософські підходи — гуманізм, утилітаризм, етика турботи, феноменологія та екзистенціалізм — допомагають глибше зрозуміти, які цінності необхідно зберігати, а які процеси можна довірити технологіям.

Зрештою додамо, що філософія гостинності в епоху роботизації — це не відмова від традицій, а їхнє переосмислення та адаптація до нових умов. Збереження людських цінностей, інтеграція етичних норм цифрової доби та продумана комбінація інновацій і персонального обслуговування формують стійку і конкурентоспроможну модель сервісу, яка здатна не тільки задовольняти сучасні потреби гостей, але й створювати нові стандарти якості, довіри та емоційного досвіду.

Висновки

Отже, філософія гостинності у сучасному готельно-ресторанному бізнесі є складним поєднанням традиційних цінностей і сучасних технологічних можливостей. Центральне місце завжди займають людські якості — емпатія, увага, турбота та чесність. Зазначені цінності формують довіру, лояльність та емоційну прихильність гостей до закладів гостинності, будучи основою їх стійкого успіху. В епоху цифровізації та роботизації збереження цих цінностей стає особливо актуальним, оскільки нові технології здатні змінювати як процеси обслуговування, так і саму природу взаємодії між гостем і сервісом. Розуміння цих змін потребує переосмислення класичних етичних

принципів через призму сучасних викликів, таких як автоматизація, штучний інтелект та цифрова безпека.

Етичні трансформації в індустрії гостинності включають кілька взаємозалежних напрямів. По-перше, захист персональних даних та прозорість алгоритмів стають необхідною умовою довіри клієнтів. По-друге, формується нова етика взаємодії з машинами: гостю важливо відчувати, що рішення, запропоновані роботами та штучним інтелектом, справедливі та об'єктивні. По-третє, індустрія стикається із завданням балансування між людськими та технологічними факторами, де машини виконують рутинні функції, а люди зберігають ключову роль в емоційному та моральному аспектах сервісу. Ці зміни показують, що філософія гостинності сьогодні виходить за межі виключно міжособистісного спілкування і включає відповідальність за етичність, безпеку та справедливість у цифровому просторі.

У наш час, філософські підходи дозволяють глибше осмислити наслідки роботизації та цифровізації. Гуманізм наголошує на необхідності участі людини у створенні справжньої гостинності, утилітаризм виправдовує технології заради підвищення ефективності та задоволення базових потреб, а етика турботи акцентує увагу на цінності довірливих та емоційних відносин. Феноменологія демонструє важливість суб'єктивного досвіду гостя, а екзистенціалізм розглядає взаємодію із персоналом і технологіями як вияв свободи вибору. Спільне вивчення цих підходів дозволяє сформувати комплексне розуміння, як зберегти цінність людського контакту та одночасно інтегрувати інновації, що підвищують якість та зручність обслуговування.

За цих умов, баланс традицій та інновацій стає стратегічним орієнтиром розвитку сучасної індустрії гостинності. Технології, такі як роботи-портьє, чат-боти, системи безконтактного заселення повинні використовуватися як інструменти підтримки персоналу, а не як заміна людини. Співробітники звільняються від рутинних завдань та можуть зосередитись на створенні унікального досвіду для гостей. При цьому важливо враховувати різноманітність сприйняття гостей: одні цінують швидкість та автоматизацію, інші — особисту увагу та емоційний контакт. На наш погляд, оптимальною стратегією є гібридна модель «людина + машина», яка поєднує ефективність технологій із людяністю сервісу. Відмітимо, що філософія гостинності в сучасному готельно-ресторанному бізнесі — це не просто набір правил обслуговування, а комплексна система цінностей, інтегрована з етичними та технологічними стандартами. Збереження людської емпатії, адаптація етики до цифрових технологій, впровадження інновацій та грамотне поєднання цих елементів дозволяють формувати стійку, конкурентоспроможну та морально відповідальну модель готельно-ресторанного бізнесу. Тільки така стратегія забезпечує довгострокову лояльність гостей, зміцнює репутацію готельно-ресторанного підприємства та створює справжнє відчуття турботи, поваги і комфорту, що залишається центральним у філософії гостинності незалежно від рівня технологічної автоматизації.

Істотним висновком дослідження є виявлена необхідність більш глибокої інтеграції філософських концепцій гостинності із прикладними управлінськими практиками. Аналіз досліджень показує, що вони пропонують цінні інструменти для організації обслуговування, формування фірмового стилю та стандартів сервісу, проте найчастіше спираються на фрагментарне чи спрощене розуміння етики. У той самий час філософські праці, орієнтовані на концептуальний аналіз, рідко дають прямі рекомендації щодо менеджменту та операційної діяльності. У даному контексті актуалізується потреба у міждисциплінарному підході, який дозволив би перекладати філософські ідеї на практичні механізми — кодекси поведінки, програми навчання персоналу, стандарти обслуговування та системи контролю якості. На окрему увагу заслуговує питання формування етичної компетентності персоналу як невід'ємної складової професійної підготовки у сфері гостинності. Сучасні дослідження підкреслюють, що якість обслуговування визначається не тільки рівнем технічних навичок та знанням стандартних процедур, але й здатністю співробітників до емпатії, міжкультурного розуміння та моральної рефлексії. Етична компетентність проявляється в умінні приймати рішення у ситуаціях моральної невизначеності, поважати гідність гостя, враховувати культурні відмінності та одночасно дотримуватись інтересів підприємства. Таким чином, розвиток етичного мислення персоналу слід розглядати як стратегічний фактор підвищення якості сервісу, лояльності клієнтів та довгострокової репутаційної стійкості готельно-ресторанних підприємств.

У практичному вимірі отримані результати дослідження дозволяють сформулювати ряд рекомендацій для готельно-ресторанних підприємств та наукової спільноти:

1. Доцільним є розроблення та впровадження модульних освітніх програм з формування етичної компетентності в системі професійної підготовки кадрів. Такі програми мають охоплювати питання емпатії, міжкультурної комунікації, етики конфіденційності, прав працівників та відповідальності перед гостем.

2. Створення міждисциплінарних дослідницьких та практичних проєктів, які б об'єднували філософів, менеджерів, юристів та практиків індустрії для адаптації фундаментальних етичних принципів, зокрема концепцій Ж. Дерріда, до реальних управлінських стратегій готельно-ресторанних підприємств.

3. Проведення емпіричних досліджень на базі реальних готельних та ресторанних підприємств з метою тестування та підтвердження теоретичних моделей етики гостинності, зокрема концепції «filotexnia» (мистецтво турботи про гостя). Такі дослідження дозволяють уточнити практичну ефективність запропонованих підходів та адаптувати їх до різних типів закладів.

4. Регулярне оновлення корпоративних кодексів поведінки та стандартів якості з урахуванням цифрових ризиків, принципів стало-

го розвитку та сучасних етичних вимог, що забезпечить відповідність готельно-ресторанного бізнесу очікуванням суспільства.

Отже, стратегічне планування розвитку готельно-ресторанного бізнесу має базуватись на принципах гармонії традицій та інновацій. Інтеграція нових технологій із збереженням класичних етичних цінностей формує не тільки конкурентоспроможність та економічну ефективність, але й довіру гостей, їхнє емоційне задоволення та довгострокову лояльність. Застосування зазначених рекомендацій дозволяє підприємствам індустрії гостинності створювати сервіс, який одночасно сучасний, технологічний і глибоко людяний, що є наріжним каменем філософії гостинності в епоху цифровізації.

Список використаних джерел

1. Андрущенко Г. Гостинність як одна із перших форм прояву людської довіри. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики.* 2011. № 52. С. 7-12.
2. Біловодська О. А. Брендинг як інструмент комерціалізації на ринку готельних послуг. *Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія.* Суми : Триторія, 2020. С. 399-411.
3. Бєлобородова М., Нікітчіна Т. Еволюція концепцій гостинності: від стандартів до персоналізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2025. №1. С. 121-128.
4. Бліщук, К. М., Козак, І. І. Брендинг у сфері готельного бізнесу. Ефективність державного управління. 2023. (68/69). С. 22–32.
5. Гарбар Г. А. Гостинність в соціокультурній сфері туризму як головний предмет філософського аналізу. *Гілея.* 2011. № 9. С. 360-364.
6. Гузар У. Є., Завидівська О. І., Кулик О. М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. Вип. 2 (25). С. 188-194.
7. Кобзар Н. В. Роль міжкультурної комунікації в підготовці менеджерів туризму. *Вісник Луганського національного Університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Педагогічні науки.* Частина І. 2011. №14 (225). С.48-53.
8. Корсак Р. Педагогічні та культурні аспекти підготовки персоналу у міжнародній готельній індустрії. *Актуальні питання гуманітарних наук.* Вип. 80. Том. 2024. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика». С. 312-319.
9. Корсак Р. В. Роботизація як інноваційний інструмент розвитку міжнародної готельної та туристичної індустрії. *№ 3 (2025): Development Service Industry Management*. С. 70-76.
10. Корсак Р. В. Роль «mindfulness»-практик у формуванні емоційної компетентності персоналу готельно-ресторанного бізнесу. *№ 4 (2025): Development Service Industry Management.* С. 33-39.
11. Корсак Р. В. Сучасні моделі гостинності у міжнародному готельно-ресторанному бізнесі. *№ 2 (2025): Development Service Industry Management.* С. 73-78.
12. Корсак Р. В., Гуштан Т.В. Крос-культурний менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі [Електронний ресурс]: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 5 листопада 2024 р.* Державний біотехнологічний ун-т. Електронні текстові дані. Харків, 2024. С. 451-452
13. Крупський О. П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. *БізнесІнформ.* 2014. № 9. С. 200–204.

14. Лукьянова Д. О. Мотивація працівників в ресторанному бізнесі. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів, 29.11.2016 р.).* Львів: МАУП, 2016. Ч.2. С. 410-412.
15. Матвіїв М. Формування концепції гостинності в інноваційному маркетингу послуг ресторанних підприємств. *Журнал європейської економіки.* 2017, Вип. 13. С. 304-323.
16. Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. Особливості сфери гостинності: дефініція поняття «гостинність». *Економіка та управління підприємствами.* Випуск 59. 2021. С. 50-54.
17. Тирон О. М. Роль міжкультурного особистісного спілкування в бізнесі гостинності в кризовий період. *International scientific journal «Grail of Science»*. № 16 (June, 2022). С. 460-464.
18. Чайка С. А. Філософське осмислення культури обслуговування: від Античності до сучасного готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник гуманітарних наук,* 2025. (11). https://doi.org/10.5281/zenodo.17181151 (дата звернення 20. 12. 2025).
19. Accor. Diversity & Inclusion Policy. 2021. URL: https://assets.group.accor.com/yrj0orc8tx24/3aKsbBHxaeqXjHu53v9ZrV/0db90a8a30a95f61adaacc74fffcf2cc/AccorDiversityInclusionCommitment2021EN.pdf (дата звернення 20. 12. 2025).
20. Ace Hotel. URL: https://acehotel.com/ (дата звернення 20. 12. 2025).
21. Ahmad, N. F., Hemdi, M. A., & Othman, D. N. Boutique hotel attributes and guest behavioral intentions. Journal of Tourism, *Hospitality & Culinary Arts.* 2017, 9(2). P. 257-266.
22. Ashforth, B. E., Humphery, R. H., Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review.* 1993. 18 (1). P. 88–115.
23. Ball G., Medintsev. Personality as an individual mode of culture and as an integrative quality of personality. *Horizons of education.* 2011. № 3. P. 7–14.
24. Baum, T. Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective. London: Thomson Learning. 2006. 326 p. ISBN 978-1-84480-196-1.
25. Baum T. Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of Vocational Education and Training.* 2022, №54. P. 343–364.
26. Belfiore E. Xenia in sophocles' philoctetes. *The Classical Journal.* 1993. Vol.89, No2. P.113–129.
27. Ben Y. A., Redžepagić S., Zeqiri A. The key changes to the hospitality business model under COVID-19. *Strateg. Manag.* 2022, *27*, 55–64.
28. Bitner M.J., Brown S.W. and Meuter M.L. Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science.* 2000. № 28, P. 138-149.
29. Bitner M. J., Ostrom A. L., Meuter M. L. *Implementing successful self-service technologies. Academy of Management Executive*, 16(4), 2002, P. 96–109.
30. Bohdanowicz, P. Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries. *International Journal of Hospitality Management.* 2006. № 25(4), P. 662–682.
31. Bohdanowicz P.,Zientara P. Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 2008, № (4). P. 271-293.
32. Bortnykov, Y., Oleksenko, R., Chuieva, I., Konoh, O., & Konoh, A. Facets of the Hospitality Philosophy: Filotexnia. *Filosofiya-Philosophy.* 2021. № 30(2),. P. 117–125.
33. Braidotti, R. The Posthuman. Cambridge: Polity Press. 2013. 200 p.
34. Cozzolino A., Corbo L., Aversa P. Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *J. Bus. Res.* 2021, № 126, P. 385–400.

35. Christou P. A., Philosophies of Hospitality and Tourism: Giving and Receiving. *Monograph.* Channel View Publications, 2020. 200 p.
36. Customer personal data protection charter. URL: https://all.accor.com/a/en/information/data-protection.html (дата звернення: 25.12.2025).
37. Darshan.K. Implementing Hyper-Personalization In Hospitality Industry. URL: https://www.asiabusinessoutlook.com/perspective/implementing-hyperpersonalization-in-hospitality-industry-nwid-5574.html (дата звернення: 25.12.2025).
38. De Kervenoael, R., Hasan, R., Schwob, A., & Goh, E. Leveraging human-robot interaction in hospitality services: Incorporating the role of perceived value, empathy, and information sharing into visitors' intentions to use social robots. *Tourism Management*, 2020. № 78, Article 104042. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104042
39. Derrida, J., Hostipitality. Angelaki. 2000. 5(3). P. 3–18
40. Dufourmantelle A., Derrida J. Of hospitality invites. *Stanford university press.* Stanford, California 2000. 160 p.
41. Ferrando, F. Philosophical Posthumanism. London: Bloomsbury Academic. 2019. 250 p.
42. Font, X., & Lynes, J. Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism.* 2018, №.26(7), P. 1027–1042.
43. Grandey, A., Fisk, G., Mattila, A., Jansen, K.J., Sideman, L., Is service with a smile enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. 2005, № 96 (1), P. 38–55.
44. Green Key criteria and explanatory notes Hotels & Hostels 1 January 2022 — 31 December 2025.URL: https://hotelbrandan.fo/wp-content/uploads/sites/3/2025/09/Green_Key_criteria_and_explanatory_notes_2022-2025_hotels_and_hostels.pdf (дата звернення 19. 12.2025).
45. Guia J., Jamal T. An affective and posthumanist cosmopolitan hospitality. *Annals of Tourism Research.* 2023. Vol.100. Art.103569. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103569.
46. Haraoka N. Labor Market Reform Is Vital to Preserve «omotenashi» in Japan's Hotel Business. *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly.* Jan/Feb 2015, Vol. 34 Issue 1. P. 40-44.
47. Habermas J. The Theory of Communicative Action. *Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society.* Boston: Beacon Press, 1984. 465 p.
48. Hilton Champions Women in Hospitality with Inclusive Growth Initiatives. URL: https://hospitalitynews.in/news/hilton-champions-women-in-hospitality-with-inclusive-growth-initiatives (дата звернення 11.12.2025).
49. Hilton is hiring robots. URL: https://chatgpt.com/c/687b5490-7f5c-8013-bc9d-8186f78c774d (дата звернення 24.12.2025).
50. Hilton. Travel with Purpose: ESG Strategy. 2022. URL: https://travelwithpurpose.hilton.com/ (дата звернення 20.12.2025).
51. How Hotel Robots Enhance The Art of Hospitality. URL: https://www.shms.com/en/news/robots-in-hospitality-industry/ (дата звернення 23.12.2025).
52. Heidegger, M. Being and Time. Albany: State University of New York Press, 2010. 512 p.
53. Henn-na Hotel. URL: https://group.hennnahotel.com/ (дата звернення 24.12.2025).
54. Husserl E. Ideas Pertaining to a Pure Phenomenology and to a Phenomenological Philosophy. First Book., Boston/London: Kluwer Academic Publishers, 1982. 340 p.
55. Hushtan T., Korsak R. The Role of State Support in the Development of the Hotel and Restaurant Business in the Context of Crisis Phenomena and Eurointegration Processes. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2024, Vol. 10. No. 2, P. 78-84.
56. Islam M.S. Philosophical foundations of hospitality ethics: Socratic, Platonic, and Aristotelian perspectives. *Business Ethics, the Environment & Responsibility.*2025. DOI: https://doi.org/10.1111/beer.12810.

57. Imtiaz S., Kim D.J., Digital transformation: Development of new business models in the tourism industry. *Culin. Sci. Hosp. Res.* 2019, № *25*. P. 91–101.
58. Innerarity D. Ethics of Hospitality. Published July 25, 2018 by Routledge. 176 p.
59. Jang J., Jo W., Kim, J. S. Can employee workplace mindfulness counteract the indirect effects of customer incivility on proactive service performance through work engagement? *A moderated mediation model. Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2020, № 29(7), P. 1–18.
60. Johnston P. «All strangers and beggars are from zeus»: early greek views of hospitality. *Pacific Journal.* 2018. Vol.13. P.103-113.
61. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consum. Electron. Mag.* 2019, № 8. P. 60–65.
62. Kant's moral philosophy. Stanford Encyclopedia of Philosophy. URL: https://plato.stanford.edu/entries/kant-moral/(дата звернення: 10.11.2025).
63. Kakoliris, G. Jacques Derrida on the Ethics of Hospitality. *In: Imafidon, E. (eds) The Ethics of Subjectivity.* Palgrave Macmillan, London. 2015. P. 144–156. https://doi.org/10.1057/9781137472427_9
64. Keller K.L. Strategic Brand Management. Prentice Hall, 2014. 720 p.
65. Kelly D. Patrick E, The role of data privacy in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science, Springer*. 2017, vol. 45(2), P. 135-155.
66. Knani, M. Ethics in the hospitality industry: Review and research agenda. *International Journal of Business and Management*, 2014. № 9(3), P. 1–8.
67. Kuo C. M., Chen L. C., Tseng C. Y. Investigating an innovative service with hospitality robots. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 2017. № 29(5). P. 1305–1321.
68. Leung M. et al. Analysis on Marriott International's Diversity, Equity and Inclusion Performance Based on the Beach and Segars (2022. *Contemporary Model of DEI.* 2023. 14 p.
69. Levinas Emmanuel. Stanford Encyclopedia of Philosophy. URL: https://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/levinas/(дата звернення: 10.12.2025).
70. Lombarts A. The hospitality model revisited: Developing a hospitality model for today and tomorrow. *Hospitality & Society.* 2018. 8(3):297-311.
71. Luxury Hotels & Resorts: Mindful Experiences. JW Marriott. URL: https://jw-marriott.marriott.com/ (дата звернення 26. 12. 2025).
72. Marinova D, Phillimore J. Models of innovation. In: Shavinina LV (ed), The International Handbook of Innovation. Oxford: Elsevier Science Ltd, pp. 2003. P. 44–53.
73. Marriott hotels: data of 500m guests may have been exposed. URL: https://www.theguardian.com/world/2018/nov/30/marriott-hotels-data-of-500m-guests-may-have-been-exposed (дата звернення 25.12.2025).
74. Marriott Hires… A Robot?. URL: https://hoteltechinsider.com/p/marriott-hires-a-robot (дата звернення 16.12.2025).
75. Marriott and LG chose RobotLAB to Revolutionize Hotel Automation. URL: https://globalloyalty.org/article/19911/marriott-and-lg-chose-robotlab-to-revolutionize-hotel-automation (дата звернення 24.12.2025).
76. Mercan S., Akkaya K., Cain L., Thomas J. Security, privacy and ethical concerns of IoT implementations in hospitality domain. arXiv preprint. 2020. arXiv:2009.10187 [cs.NI].
77. Milwood P. A., Hartman-Caverly S., Roehl W. S. A scoping study of ethics in artificial intelligence research in tourism and hospitality. *Information and Communication Technologies in Tourism.* ENTER 2023. P. 243–254.
78. Müller J.M., Buliga O., Voigt K. Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 2018, *132*, 2–17.
79. Nayyar A., Mahapatra B., Le D.N., Suseendran G. Virtual reality (VR) & augmented reality (AR) technologies for tourism and hospitality industry. *Int. J. Eng. Technol.* 2018, *7*, 156.

80. Papanikos G. T. Philoxenia and xenophobia in ancient greece. *Athens Journal of Mediterranean Studies.* 2020. Vol.6, No3. P.237–246.
81. Pugh S.D., Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*. 2001. №44 (5), 1018–1027.
82. Sartre, J.-P. Being and Nothingness: An Essay on Phenomenological Ontology. New York: Routledge Routledge, 1969. 638 p.
83. Reis J., Melão N., Salvadorinho J., Soares B., Rosete A. Service robots in the hospitality industry: The case of Henn-na Hotel, Japan. *Technology in Society,* 2020. № 63. Article 101423.
84. Savic D. D. A., Dariescu M. Cross-Cultural Management Within the Hospitality Industry. *In book: Pius, Trends and Issues in International Planning for Businesses.* 2020. P. 187-196
85. Schrier T., Erdem M., Brewer P. Merging task-technology fit and technology acceptance models to assess guest empowerment technology usage in hotels. *J. Hosp. Tour. Technol.* 2010, № 1. P. 201–217.
86. Shani, A., Uriely, N., Reichel, A., & Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management.* 2014, № 37, P. 150–158.
87. Skubis, I., Mesjasz-Lech, A., & Nowakowska-Grunt, J. Humanoid robots in tourism and hospitality—Exploring managerial, ethical, and societal challenges. Applied Sciences. 2024. 14(24), 11823.
88. Stock-Homburg, R. M., & Kegel, M. M. Ethical considerations in customer–robot service interactions: Scoping review, network analysis, and future research agenda. International Journal of Social Robotics, 2025, № 17, 1129–1159.
89. Teng, C. C., Cheng, S. S. Hospitality ethics: Perspectives from hotel practitioners and intern students. Journal of Hospitality & Tourism Education, 2021, № 33(2), 99-110.
90. Tussyadiah I., Park S. Consumer evaluation of hotel service robots. *In Stangl B., Pesonen J., (Eds.), Information and communication technologies in tourism.* 2017. P. 308–320.
91. Wang X, Wen X, Paşamehmetoğlu A, Guchait P. Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance. *International Journal of Hospitality Management.* 2021,Volume 94, P. 102846
92. Wirtz J., Patterson P., Kunz W., Gruber T., Lu, V., Paluch S., Martins A. Brave new world: service robots in the frontline. *Journal of Service.* 2018, 29(5). DOI:10.1108/JOSM-04-2018-0119
93. Women's Leadership Development Initiative. Marriott International. URL: https://www.ceoaction.com/actions/womens-leadership-development-initiative/ (дата звернення 10.12.2025).
94. Women's Team Member Resource Group. Hilton. URL: https://jobs.hilton.com/us/en/blogarticle/unleashing-potential-women%E2%80%99s-team-member-resource-group-leader-shares-career-journey-and-advice (дата звернення 15.12.2025).
95. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality. *Industry Systems.* 2023. Vol. 11 (10). P. 230-237.
96. Xie, K. L., Zhang, Z., & Zhang, Z. The business value of online consumer reviews and management response. *International Journal of Hospitality Management,* 2014, №43. P. 1–12.
97. Yang J., Chew E. A systematic review for service humanoid robotics model in hospitality. *International Journal of Social Robotics.* 2021. № 13. P. 1397-1410
98. Yu H., Shum C., Alcorn M., Sun J., He Z. Robots cant take my job: antecedents and outcomes of gen Z employees service robot risk awareness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 2022. № 34(8). P. 2971-2988.
99. Zhu J. J., Liu Z., Huang T., & Guo X. S. Roboethics of tourism and hospitality industry: *A systematic review.* 2023. PLOS ONE, № 18(6), e0287439. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287439

4.4. КЛЮЧОВА РОЛЬ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ

■ **Ганна Сабадош**
кандидат технічних наук, доцент
Ужгородський торгівельно-економічний інститут ДТЕУ
(м. Ужгород, Україна)

■ **Людмила Чобаль**
кандидат економічних наук, доцент
Ужгородський торгівельно-економічний інститут ДТЕУ
(м. Ужгород, Україна)

Розвиток ресторанного ринку у сучасному економічному просторі є одним із найважливіших аспектів глобальної економіки, що зазнає постійних змін і викликів. В цьому контексті, ресторанний бізнес не лише відображає культурні та соціальні тенденції, а й є значним двигуном економічного розвитку. Зміни у споживацьких уподобаннях, технологічний прогрес, а також глобалізація ринків надають нових можливостей і водночас ставлять перед ресторанним бізнесом нові виклики.

Сучасний ресторанний ринок характеризується швидкою адаптацією до змінних потреб споживачів та інтеграцією новітніх технологій. Це означає, що ресторани не лише пропонують різноманітність кулінарних стилів та досвідів, але й використовують інноваційні підходи для покращення обслуговування, маркетингу та управління [12]. Екологічна стійкість, здорове харчування, і персоналізоване обслуговування стають ключовими факторами, що формують сучасний ресторанний бізнес.

Значення розвитку ресторанного ринку також полягає у його впливі на економіку країни. Ресторани є важливою частиною туристичної індустрії, створюючи робочі місця та сприяючи зростанню місцевих економік. Крім того, розвиток ресторанного ринку спонукає до інновацій у суміжних галузях, таких як сільське господарство, продовольча промисловість, та логістика. Таким чином, ресторанний бізнес стає не просто місцем харчування, але й платформою для культурного обміну, економічного розвитку та соціальної взаємодії.

Ресторанне господарство відіграє ключову роль у розвитку регіонів, стаючи важливим елементом економічного та соціального простору. По-перше, воно сприяє залученню туристів та відвідувачів, що є важливим для розвитку місцевої економіки. Ресторани не лише надають послуги харчування, але й формують культурний образ регіону, представляючи місцеву кухню, традиції та гостинність. Це залучає туристів, які шукають унікальні гастрономічні враження, сприяючи розвитку туризму та пов'язаних із ним індустрій.

По-друге, ресторанне господарство є значним роботодавцем, особливо в районах, де розвинута туристична інфраструктура. Воно створює широкий спектр робочих місць від кухарів та офіціантів до менеджерів та маркетологів. Таким чином, ресторанний бізнес сприяє зниженню безробіття та покращенню соціально-економічних умов у регіоні [21]. Крім того, успішне ресторанне господарство може стимулювати підприємництво та розвиток малих та середніх підприємств, які постачають продукти харчування, напої, обладнання тощо.

Зміст ресторанного ринку в сучасному економічному просторі включає:

– забезпеченість ресторанними закладами в регіоні вказує на доступність та розповсюдженість ресторанів у певному географічному районі, що важливо для місцевої економіки та туризму;
– асортимент ресторанної продукції та послуг стосується різноманітності меню, якість та новизна страв, які пропонуються в ресторанах, що є критично важливим для залучення та утримання клієнтів;
– професійна кваліфікація персоналу стосується рівня навичок та експертизи працівників ресторану, від шеф-кухарів до офіціантів, що безпосередньо впливає на якість обслуговування та загальний досвід клієнтів;
– очікування складнощів ресторанної продукції та послуг відноситься до прогнозування та управління можливими викликами, з якими ресторани можуть зіткнутися, включаючи логістику поставок, управління запасами, високі стандарти якості та інше.

Сучасний розвиток ресторанного ринку України відображає загальносвітові трансформації у сфері гостинності, реагуючи на нові очікування споживачів та виклики часу. Зростаючий інтерес до використання локальних продуктів, орієнтація на здорове харчування, впровадження стійких практик та екологічна відповідальність поступово змінюють підхід до ведення ресторанного бізнесу. Цифрові технології стають не лише інструментом зручності, а й необхідним елементом управління та комунікації з клієнтами. Українські заклади активно випробовують нові формати обслуговування та створюють оригінальні кулінарні концепції, що відповідають зростаючому попиту на неповторні гастрономічні враження. У результаті формується динамічний та конкурентний ринок, відкритий до інновацій і готовий адаптуватися до змін сучасної економіки.

Зазначене підкреслює комплексний підхід до аналізу ресторанного ринку, який включає в себе різні взаємопов'язані фактори, від рівня розвитку індустрії гостинності та туризму до конкретних операційних деталей управління рестораном та задоволення потреб клієнтів.

Таблиця 1

Головні тренди ресторанного ринку у 2025 році

Зростання кількості підприємств харчування	
Автоматизація процесів і технологічне оновлення кухонь	Цифрові рішення та сучасне професійне обладнання. Автоматизовані печі, тісторозкатки, пароконвектомати, холодильні шафи та вакуумні пакувальники стають стандартом для будь-якого сучасного закладу РГ.
Локальні продукти та тренд на автентичність	
Підтримка закладами HoReCa місцевих виробників	Розвиток ремісничих пекарень та кав'ярень формату to go. Популярізація страв з локальних продуктів: український сир, фермерське м'ясо, органічна зелень.
Екологічність та енергоефективність	
Впровадження енергоощадного обладнання.	Холодильні шафи з інверторними компресорами, індукційні плити, утилізація відходів та зменшення споживання пластику.
Формування довіри споживачів і додавання унікальності кожному бренду	
Розвиток гастрономічного туризму; об'єднання закладів в кластери, асоціації; інтеграція з європейськими ринками та тенденціями.	Організація тренінгів і семінарів; підвищення рівня якості послуг; формування чітких правил та норм поведінки надавачів ресторанних послуг.

Джерело: авторська розробка на основі [18-22].

Розвиток ресторанного господарства впливає на збереження та популяризацію культурної спадщини регіону. Ресторани, які спеціалізуються на традиційній кухні, вносять вагомий внесок у збереження місцевих кулінарних традицій та рецептів. Це не лише допомагає зберегти унікальний культурний ландшафт регіону, але й забезпечує більш глибоке занурення відвідувачів у місцеву культуру, сприяючи її розумінню та цінуванню [2]. В цілому, ресторанне господарство є значним фактором у розвитку регіонів, сприяючи їх економічному зростанню, соціальному благополуччю та культурній самобутності.

Ресторанний ринок відіграє визначну роль у сучасній економіці, будучи не лише місцем надання гастрономічних послуг, але й каталізатором соціально-економічного розвитку, культурного обміну та інновацій [36]. Його еволюція у відповідь на зміни в споживацьких уподобаннях, технологічний прогрес та глобалізаційні процеси свідчить про гнучкість та адаптивність галузі. Ресторанний ринок сприяє збагаченню культурного ландшафту, забезпечуючи простір для кулінарних відкриттів та соціальної взаємодії, а також підтримує економіку шляхом створення робочих місць та залучення туристів.

Таблиця 2

Функції ресторанного ринку

Загальні функції	Специфічні функції
Гастрономічна — широкий вибір страв і напоїв для різних смаків	Культурна — збереження та промоція кулінарних традицій
Соціальна — простір для комунікації та зустрічей	Маркетингова — просування бренду та формування іміджу
Економічна — доходи, робочі місця, розвиток громад	Освітня — підвищення обізнаності щодо здорового харчування
Екологічна — сталий підхід, локальні продукти, управління відходами	Дипломатична — місце для офіційних зустрічей і переговорів
Функція відпочинку — можливість релаксації та дозвілля	Інноваційна — впровадження нових технологій у приготуванні та сервісі

Джерело: авторська розробка.

За даними досліджень ринку HoReCa та статистики, у 2025 році кількість закладів ресторанного господарства в Україні продовжує зростати, хоча динаміка відрізняється залежно від регіону.

Держстат та галузеві огляди фіксують активний розвиток кафе, кав'ярень, барів і ресторанів, особливо у великих містах та туристичних центрах. Важливість ресторанного бізнесу для місцевих громад і регіонів не можна недооцінювати, адже він стимулює зростання суміжних секторів економіки — від сільського господарства до логістики та індустрії розваг. Прогресивні заклади дедалі частіше впроваджують стандарти сталого розвитку, формуючи нову культуру відповідального споживання. Однак подальший розвиток галузі був різко змінений зовнішніми обставинами: війна стала ключовим фактором трансформації ресторанного бізнесу. Вона спричинила падіння відвідуваності у прифронтових регіонах, змусила підприємців шукати нові моделі та форми роботи у більш безпечних містах та адаптуватися до умов, що постійно змінюються. Відзначається перехід до нових форматів роботи та пошук альтернативних моделей виживання.

Основні стратегії виживання українських ресторанів під час війни можна узагальнити так:

– адаптація до умов безпеки: заклади змінюють графік роботи через комендантську годину та загрози обстрілів, облаштовують укриття або співпрацюють із сусідніми бізнесами для забезпечення безпечного простору для гостей;
– релокація та географічна диверсифікація: частина ресторанів перемістилася з небезпечних регіонів у більш стабільні міста, відкриваючи нові точки там, де є попит і відносна безпека;
– зміна формату роботи: поширеним стало використання доставки, продажу готових наборів їжі, а також перехід до більш демократичних форматів — кав'ярень, фаст-фуду чи невеликих закладів, які легше утримувати;

– креативність та нові концепції: ресторатори експериментують із меню, створюють унікальні гастрономічні пропозиції, щоб залучити клієнтів, які прагнуть відчуття нормальності та нових вражень навіть у складних умовах;
– оптимізація витрат і персоналу: скорочення штату, навчання універсальних працівників, пошук нових джерел постачання продуктів стали необхідними для збереження фінансової стійкості [37].

Таким чином, виживання ресторанного бізнесу в Україні під час війни базується на гнучкості, соціальній активності та здатності швидко змінювати формат роботи відповідно до нових реалій.

Культурологічний підхід розглядає ресторанне господарство як простір виробництва та споживання культурних значень, пов'язаних із їжею, гастрономічними традиціями та соціальними ритуалами. Такий підхід дозволяє простежити, як політичні та економічні трансформації впливали на формування кулінарних практик і споживчої культури. У цьому контексті ресторани виходять за межі суто економічної діяльності, стаючи важливим елементом гастрономічного туризму. Саме вони формують «гастрономічний ландшафт» регіону, який відображає його культурну ідентичність та приваблює туристів, що прагнуть автентичних смакових і культурних вражень.

Ресторани сьогодні — це більше, ніж місце для харчування, вони перетворюються на простір культурних зустрічей, де поєднуються традиції, сучасні тенденції та локальна ідентичність. Саме ця багатогранність робить ресторанний бізнес рушієм гастрономічного туризму, що приваблює гостей країни у пошуках автентичних смаків та культурних історій. Зростання ресторанного бізнесу в Україні демонструє його значення не лише як економічного драйвера, але й як культурного феномена. Ця подвійна роль зумовлює його ключове місце у розвитку гастрономічного туризму, який базується на автентичних кулінарних традиціях та унікальних гастрономічних враженнях.

Формування гастрономічного туризму в Європі бере початок значно раніше, ніж сам термін почав активно використовуватися в науковій літературі. Його витоки пов'язані ще з епохою «Grand Tour (XVII–XVIII ст.)», коли представники європейської аристократії подорожували Францією та Італією з освітньою метою. Під час цих подорожей знайомство з місцевою кухнею, виноробством і кулінарними традиціями стало невід'ємною частиною культурного досвіду мандрівників. Саме тоді їжа вперше почала виступати не лише як необхідність, а як елемент культурного пізнання території. У XIX столітті розвиток залізничного транспорту та міських готелів сприяв появі перших ресторанів високої кухні. Особливо значну роль у становленні гастрономічної привабливості Європи відіграла Франція. Паризькі ресторани та діяльність відомих шеф-кухарів, зокрема Марі-Антуана Карема та Огюста Ескоф'є, започаткували систему професійної ресторанної кухні, стандарти сервісу та ресторанний етикет. У цей період кухня почала розглядатися як частина національної культури, що приваблювала

іноземних відвідувачів. На початку XX століття важливим етапом стало видання «путівника Michelin (1900 р.)», який спочатку створювався як довідник для автомобілістів, але згодом почав оцінювати ресторани. Запровадження «зірок Мішлен» стимулювало подорожі саме з гастрономічною метою — туристи почали відвідувати міста і регіони, щоб скуштувати кухню відомих ресторанів.

У другій половині XX століття гастрономічний туризм сформувався як окремий напрям туристичної діяльності. Значну роль відіграли винні регіони Європи — Бордо, Бургундія, Тоскана, Ріоха. Виникли винні маршрути, дегустаційні тури, фермерські господарства відкрилися для відвідувачів. Паралельно поширювалися кулінарні фестивалі, ярмарки, сироварні та гастрономічні ринки. Наприкінці XX — на початку XXI століття гастрономічний туризм отримав офіційне визнання як складова культурного туризму. Європейські країни почали використовувати національну кухню як інструмент брендингу територій. Італія просувала регіональні продукти (пармезан, прошуто, піца), Франція — виноробство і сири, Іспанія — тапаси та кулінарні фестивалі. Таким чином, гастрономія перетворилася на важливий фактор туристичної привабливості та економічного розвитку регіонів.

Таблиця 3

Ресторанний бізнес як драйвер розвитку гастрономічного туризму

Напрям впливу	Прояв у діяльності ресторанів	Результат для туризму
Популяризація національної кухні	Включення традиційних українських страв у сучасні меню, авторська інтерпретація борщу, вареників, баношу, локальних напоїв	Збереження кулінарної спадщини та підвищення інтересу туристів до української культури
Формування іміджу регіонів	Використання локальних продуктів, регіональних рецептів, стилізація інтер'єрів під місцеві традиції	Ресторани стають туристичними «магнітами» та візитівками міст і областей
Організація гастрономічних подій	Проведення фестивалів, дегустацій, гастровечорів, кулінарних майстер-класів	Збільшення туристичних потоків і подовження тривалості перебування туристів
Розвиток гастрономічних маршрутів	Участь ресторанів у гастрономічних турах, еногастрономічних маршрутах	Формування окремого виду туризму — гастрономічного
Підвищення якості сервісу	Впровадження стандартів обслуговування, підготовка персоналу.	Підвищення туристичної привабливості країни

Джерело: авторська розробка.

У сучасних наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється «взаємозв'язку ресторанного господарства та розвитку гастрономічного туризму» як важливої складової туристичної індустрії.

Зокрема, релевантні роботи вказують на те, що ресторани відіграють ключову роль у формуванні гастрономічного продукту туристичної дестинації, сприяючи підвищенню її привабливості, створенню туристичного досвіду та конкурентних переваг для регіону. Наприклад, у кількісному та якісному аналізі доведено, що ресторани сприяють розвитку гастрономічного туризму як інструменту економічної активізації місцевості, стимулюють розвиток локальних кулінарних традицій та створення «гастрономічних атракцій» для туристів [30].

Сучасні оглядові дослідження також підкреслюють, що гастрономічний туризм є важливою складовою «стратегій підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій і місцевих економік». Розвиток гастрономічного туризму позитивно впливає на ресторанний та кулінарний бізнес, підтримуючи локальних виробників, сприяючи збереженню культурної та гастрономічної ідентичності, а також формуючи нові сегменти туристичного попиту, що спрямовані на споживання автентичних місцевих страв і сервісу [12].

У науковій літературі також виділяють «стратегії інноваційного розвитку закладів ресторанного господарства» у контексті гастрономічного туризму, зокрема через створення спеціалізованих турів, гастрономічних фестивалів, тематичних гастрономічних подій та інтеграцію ресторанів у брендинг туристичної дестинації [3].

Україна має високий туристично-рекреаційний потенціал: на її території зосереджені унікальні природно-рекреаційні ресурси та об'єкти культурно-історичної спадщини національного та світового значення. Для кожного регіону України характерна власна гастрономічна особливість, тому національному туристичному бізнесу варто звернути більше уваги на цей новий, проте перспективний напрямок-гастрономічний туризм який активно розвивається.

Гастрономічний потенціал України не обмежується лише традиційними стравами: підприємці туристичної інфраструктури та крафтові виробники враховують гастрономічні особливості кожного регіону та вподобання споживачів для ефективного розвитку туристичних продуктів.

Показник потенціалу гастрономічного туризму (Pgt) (визначається за формулою 1) території виступає інтегральним, багатоаспектним поняттям, що включає сукупність різноманітних ресурсів, а також наявність матеріальних та комунікаційних об'єктів інфраструктури території. Розглянувши різні методики, автор Інна Костянтинівна Нестерчук — український географ і доцент, яка розробила авторську методику оцінки потенціалу гастрономічного туризму регіону (на прикладі Правобережного Полісся України); запропонувала конкретні підходи до оцінки показників гастрономічного туризму з картографічною моделлю, що враховує регіональні особливості [20].

$$Pgt = Ogt + T + Xp + Az + S + R + K + Md + L, \text{ де} \qquad (1)$$

де Pgt — потенціал гастрономічного туризму;

Ogt — об'єкти гастрономічного туризму: фестивалі, ресторани, кафе, швидке харчування;

T — торгівля: супермаркети, магазини, мінімаркети, ринки, м'ясні лавки;

Xp — Харчова промисловість: заводи, ферми, перукарні, виноградники;

Az — бари, паби, пивні;

S — банки, банкомати, відділення поліції, посольства, пошта, туалети, туристичні агенції;

R — готелі, мотелі, хостели, сільські будиночки, місця для пікніків;

K — вокзали, зупинки, автомобільна інфраструктура;

Md — лікарні, медпункти, аптеки, магазини оптики;

L — ландшафти.

Внаслідок наявності головних компонентів у межах адміністративно-територіальних одиниць їх було адаптовано до одиниць фізико-географічного районування (застосовано методи аналізу та синтезу) і створено реляційну базу даних у ГІС. Розрахунок відбувався в балах на основі формування вагових коефіцієнтів згідно з класифікаційними ознаками (для порівнянності різних складових) шляхом сумування.

Потенціал гастрономічного туризму включає всі передумови створення туристичного продукту в регіоні, тобто наявні ресурси та умови для прийому та обслуговування туристів.

Важливим методологічним інструментом дослідження є порівняльно- історичний метод, який дозволяє виявляти спільні та відмінні риси розвитку гастрономічниго туризмі та принципів організації кулінарних фестивалів у різних країнах, а також порівнювати особливості його функціонування в різні історичні періоди. Цей метод є особливо цінним для дослідження, який характеризується значним різноманіттям історичних шляхів та культурних традицій [24].



Рис. 1.2. Розподіл гастрономічних фестивалів світу за тематичним напрямком.
Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 4

Світові гастрономічні фестивалі та їх характеристика

№	Назва фестивалю	Країна, місто	Основний продукт / тематика	Час проведення	Коротка характеристика
1	Oktoberfest	Німеччина, Мюнхен	Пиво, баварська кухня	Вересень–жовтень	Найбільший пивний фестиваль світу (з 1810 р.), понад 7 млн відвідувачів, дегустація пива та традиційних німецьких страв
2	Beaujolais Nouveau	Франція, Бургундія	Молоде вино	Листопад	Свято дегустації молодого вина «Божоле», подається з м'ясними закусками та птицею
3	Canelli — Città del Vino	Італія, Канеллі	Вино та італійська кухня	Вересень	Поєднання винного туризму з дегустацією традиційних італійських страв
4	Maine Lobster Festival	США, Рокленд	Лобстери (омари)	Серпень	Фестиваль «Maine Lobster»
5	Fête de la Coquille	Франція	Морські гребінці	Осінь	Фестиваль морепродуктів з дегустаціями та ярмарками
6	Oyster Festival	ПАР	Устриці	Липень	Фестиваль морепродуктів та гастрономічного туризму
7	Herring Festival	Нідерланди	Оселедець	Червень	Свято першого вилову оселедця, дегустації на вулицях міст
8	Bekescsaba Sausage Festival	Угорщина, Бекешчаба	Сосиски, м'ясні вироби	Жовтень	Фестиваль сосисок у Європі, участь кухарів і місцевих жителів
9	Bacon Fest	США, Сакраменто	Бекон, свинина	Січень	Приготування понад 100 страв зі свинини, навіть десертів
10	Brussels Street Food Festival	Бельгія, Брюссель	Вулична їжа світу	Травень	100 фудтраків, понад 150 тис. відвідувачів, міжнародна кухня
11	Pizzafest	Італія, Неаполь	Піца	Вересень	Майстер-класи піцайоло, конкурси та дегустації
12	Isle of Wight Garlic Festival	Велика Британія	Часник	Серпень	Страви, випічка, пиво і навіть морозиво з часником
13	La Tomatina	Іспанія, Буньоль (Валенсія)	Томати	Серпень	Масова «томатна битва», понад 100 тон помідорів
14	Lemon Festival	Франція, Ментон	Лимони, цитрусові	Лютий	Створення величезних фігур з цитрусових, дегустації страв

Джерело: розроблено авторами на основі [22-24].

На розвиток гастрономічного туризму в регіоні Шенгенської зони, суттєво вплинули інтеграційні процеси значно спростило пересування туристів; стимулювало розвиток гастрономічного туризму як окремого сегменту індустрії гостинності. Ресторатори почали більше уваги приділяти створенню унікальних гастрономічних досвідів, орієнтованих на іноземних відвідувачів.

Процес європейської інтеграції країн Центрально-Східної Європи справив фундаментальний вплив на розвиток ресторанного господарства регіону, створивши нові можливості та виклики для галузі. Початок цього процесу припав на середину 1990-х років, коли більшість країн Європи розпочали переговори про асоціацію з Європейським Союзом, а згодом — про повноправне членство. Європейська інтеграція, за спостереженнями Дмитрук О. Ю., виступила каталізатором модернізації ресторанного бізнесу. Це підкреслює, що зовнішні політичні та економічні процеси мають безпосередній вплив на внутрішні трансформації галузі [17].

Розвиток ресторанного господарства в Україні та країнах Центрально-Східної Європи упродовж останніх десятиліть відбувався у тісному зв'язку з політичними та економічними трансформаціями. Якщо на початкових етапах акцент робився переважно на розширенні мережі закладів харчування та задоволенні зростаючого попиту населення, то згодом дедалі більшого значення набули питання якості, безпеки та відповідності міжнародним стандартам.

Особливо виразно ці зміни проявилися після 2004 року, коли перша хвиля розширення Європейського Союзу охопила Польщу, Чехію, Словаччину, Угорщину, Словенію, Естонію, Латвію та Литву. Саме цей період ознаменувався кардинальною трансформацією регуляторної бази, що визначала діяльність закладів харчування. Європейська інтеграція стала каталізатором модернізації ресторанного бізнесу, адже процес гармонізації законодавства та стандартів вимагав від підприємців докорінного перегляду підходів до організації виробництва та обслуговування.

Ключовим елементом цього процесу стало впровадження системи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка передбачала комплексний контроль за всіма етапами виробництва та реалізації харчових продуктів. Для багатьох ресторанів це означало необхідність значних інвестицій у модернізацію кухонь, закупівлю сучасного холодильного обладнання, розробку нових процедур контролю якості та системне навчання персоналу. Хоча на початку такі вимоги сприймалися як додаткове фінансове навантаження, у перспективі вони сприяли підвищенню загального рівня послуг, формуванню довіри споживачів та зміцненню конкурентоспроможності закладів.

Досвід окремих країн показав ефективність цього підходу. Так, у Словенії вже до 2002 року понад 60% ресторанів впровадили систему HACCP, що значно полегшило інтеграцію країни до ЄС і забезпечило високий рівень готовності бізнесу до нових стандартів. Цей приклад

став показовим для інших держав регіону, демонструючи, що адаптація до європейських вимог може стати не лише викликом, а й можливістю для якісного оновлення галузі.

Таким чином, європейська інтеграція не лише змінила регуляторне середовище ресторанного господарства, а й стала рушійною силою його модернізації. Вона сприяла формуванню нової культури харчування, де безпека, якість та відповідальність перед споживачем стали ключовими орієнтирами розвитку.

Важливим аспектом європейської інтеграції стало взаємопроникнення кулінарних традицій та формування нового гастрономічного ландшафту в Центрально-Східній Європі. Відкриття кордонів сприяло активному обміну рецептами, технологіями приготування та культурними практиками харчування між країнами регіону та західноєвропейськими державами. Це призвело до появи нових концепцій, які поєднували традиційні елементи з міжнародними трендами. Наприклад, у Польщі розвинулася мережа закладів, що пропонували модерну інтерпретацію традиційної польської кухні з використанням технік молекулярної гастрономії. Подібні тенденції спостерігалися в Угорщині, де відомі шеф-кухарі почали експериментувати з традиційними стравами, адаптуючи їх до сучасних гастрономічних вимог. Цей процес кулінарного синтезу сприяв не лише збереженню національних традицій, але й їх популяризації на міжнародному рівні.

Розвиток ресторанного господарства в Україні та країнах Центрально-Східної Європи упродовж останніх десятиліть відбувався у тісному зв'язку з політичними та економічними трансформаціями. Якщо на початкових етапах акцент робився переважно на розширенні мережі закладів харчування та задоволенні зростаючого попиту населення, то згодом дедалі більшого значення набули питання якості, безпеки та відповідності міжнародним стандартам.

Особливо виразно ці зміни проявилися після 2004 року, коли перша хвиля розширення Європейського Союзу охопила Польщу, Чехію, Словаччину, Угорщину, Словенію, Естонію, Латвію та Литву. Саме цей період ознаменувався кардинальною трансформацією регуляторної бази, що визначала діяльність закладів харчування. Європейська інтеграція стала каталізатором модернізації ресторанного бізнесу, адже процес гармонізації законодавства та стандартів вимагав від підприємців докорінного перегляду підходів до організації виробництва та обслуговування.

Ключовим елементом цього процесу стало впровадження системи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка передбачала комплексний контроль за всіма етапами виробництва та реалізації харчових продуктів. Для багатьох ресторанів це означало необхідність значних інвестицій у модернізацію кухонь, закупівлю сучасного холодильного обладнання, розробку нових процедур контролю якості та системне навчання персоналу. Хоча на початку такі вимоги сприймалися як додаткове фінансове навантаження, у перспективі вони

сприяли підвищенню загального рівня послуг, формуванню довіри споживачів та зміцненню конкурентоспроможності закладів.

Досвід окремих країн показав ефективність цього підходу. Так, у Словенії вже до 2002 року понад 60% ресторанів впровадили систему HACCP, що значно полегшило інтеграцію країни до ЄС і забезпечило високий рівень готовності бізнесу до нових стандартів. Цей приклад став показовим для інших держав регіону, демонструючи, що адаптація до європейських вимог може стати не лише викликом, а й можливістю для якісного оновлення галузі. Важливо зазначити, що модернізація ресторанного господарства мала не лише економічний, а й культурний вимір. Підвищення стандартів якості та безпеки створило умови для формування нової гастрономічної культури, яка стала основою розвитку гастрономічного туризму. Ресторани перетворилися на простір не лише споживання їжі, а й культурних практик, де поєднуються традиційні рецепти, локальні продукти та сучасні технології. Саме ця багатогранність робить ресторанний бізнес важливим гастрономічним чинником туристичної привабливості регіонів.

Гастрономічний туризм, що активно розвивається в Європі, базується на унікальних кулінарних традиціях та автентичних гастрономічних враженнях. Українські ресторани, адаптуючись до європейських стандартів, водночас зберігають локальну ідентичність, пропонуючи туристам можливість відчути культурне багатство країни через смак. Таким чином, модернізація ресторанного бізнесу стала не лише відповіддю на виклики інтеграції, а й важливим чинником формування конкурентоспроможного гастрономічного туризму, який поєднує економічний розвиток із культурною самобутністю.

Членство в ЄС відкрило нові можливості для фінансування розвитку ресторанного господарства через європейські структурні фонди. Багато закладів харчування, особливо в менш розвинених регіонах, змогли скористатися грантами на модернізацію обладнання, навчання персоналу та впровадження енергоефективних технологій. Програми підтримки малого та середнього бізнесу дозволили молодим підприємцям започатковувати власні ресторанні проєкти, що сприяло розвитку інноваційних концепцій харчування. Наприклад, в Естонії програми ЄС допомогли фінансувати створення цифрових платформ для замовлення їжі, що значно прискорило цифровізацію ресторанного сектору країни. У Болгарії та Румунії, де процес адаптації до європейських стандартів розпочався пізніше, фінансова підтримка ЄС стала критично важливою для модернізації галузі.

Формування спільного європейського ринку праці мало амбівалентний вплив на ресторанне господарство регіону. З одного боку, відкрились можливості для міграції кваліфікованих працівників у країни Західної Європи, що призвело до дефіциту кадрів у деяких сегментах ресторанної індустрії. З іншого боку, цей процес стимулював підвищення зарплатні пропозиції та покращення умов праці для збереження кваліфікованого персоналу. Викликом стала необхідність

заповнення вакансій, що залишилися після відтоку працівників, шляхом залучення робочої сили з інших країн регіону або третіх країн.

Це призвело до появи мультикультурних колективів у багатьох ресторанах, що, у свою чергу, збагачувало кулінарну пропозицію новими рецептами та техніками приготування. Особливо яскраво цей процес проявився в Чехії та Польщі, де почали працювати кухарі з України, Грузії та інших країн, привносячи елементи своїх кулінарних традицій у місцеву ресторанну культуру. Вплив європейської інтеграції особливо відчувався у розвитку ресторанного бізнесу в прикордонних регіонах. Скасування візового режиму та спрощення процедур перетину кордону сприяло появі транскордонних туристичних маршрутів, важливою частиною яких став гастрономічний туризм.

Наприклад, у прикордонних регіонах між Австрією та Угорщиною розвинулася мережа ресторанів, що спеціалізувалася на поєднанні австрійської та угорської кулінарних традицій. Подібні процеси відбувалися на кордоні між Словенією та Італією, де з'явилися заклади, що пропонували гастрономічні fusion-концепції. Ці прикордонні ресторанні проєкти не лише сприяли культурному обміну, але й стимулювали економічний розвиток периферійних регіонів, створюючи нові робочі місця та залучаючи інвестиції у сферу туризму та громадського харчування.

Європейська інтеграція призвела до значних змін у системі підготовки кадрів для ресторанної індустрії.

Впровадження європейських стандартів екологічної відповідальності та сталого розвитку суттєво трансформувало підходи до ведення ресторанного бізнесу в регіоні. Директиви ЄС щодо зменшення харчових відходів, енергоефективності та використання екологічно чистих пакувальних матеріалів стимулювали закладення нових практик управління. Багато ресторанів почали впроваджувати системи роздільного збору відходів, компостування органічних залишків та використання відновлюваних джерел енергії. Гринишин А. В. підкреслює, що «екологічні тренди, запроваджені європейськими директивами, не лише сприяли екологізації ресторанного бізнесу, але й відкрили нові маркетингові можливості для позиціонування закладів як екологічно відповідальних» [7, с. 105]. У Словенії, яка стала прикладом для інших країн регіону, було запроваджено національну програму «Зелені ресторани», в рамках якої заклади отримували спеціальну сертифікацію та підтримку з боку держави за дотримання екологічних стандартів.

Розвиток цифрових технологій в контексті європейської інтеграції справив революційний вплив на ресторанний бізнес Центрально-Східної Європи. Участь у загальноєвропейських цифрових ініціативах, таких як Digital Single Market, дозволила ресторанам впроваджувати сучасні технологічні рішення для онлайн-замовлень, безготівкових розрахунків та систем лояльності клієнтів.

Особливо динамічно цей процес розвивався в Естонії, де створена масштабна цифрова екосистема дозволила ресторанам інтегруватися

у єдину національну платформу e-government, спрощуючи адміністративні процедури та звітування. Подібні ініціативи почали реалізовуватися в Литві та Латвії, створюючи регіональний хаб цифрових інновацій у ресторанній індустрії.

Важливим аспектом європейської інтеграції стала зміна культури споживання та формування нових стандартів харчування під впливом загальноєвропейських трендів. Поширення ідей здорового харчування, веганства та вегетаріанства, які активно розвивалися в Західній Європі, знайшло відгук у ресторанному секторі Центрально-Східної Європи. З'явилися спеціалізовані заклади, що пропонували альтернативні види харчування, органічні продукти та меню без глютену. Ці тенденції особливо активно розвивалися у великих містах, де формувалася нова генерація споживачів, орієнтованих на європейські стандарти життя. Відзначеними лідерами в цьому напрямку стали Словенія та Чехія, де за підтримки ЄС були реалізовані програми популяризації здорового харчування у громадських закладах харчування. Цей процес сприяв не лише диверсифікації ресторанної пропозиції, але й стимулював розвиток місцевого органічного сільського господарства, створюючи нові ланцюги вартості в продовольчому секторі [34].

Сучасний етап розвитку ресторанного господарства в країнах Центрально-Східної Європи характеризується глибоким впливом глобалізаційних процесів, які трансформують усі аспекти функціонування галузі. У період з початку XXI століття до сьогодення спостерігається інтенсивне проникнення міжнародних ресторанних концепцій, стандартів обслуговування та кулінарних традицій, що поєднується з тенденцією до збереження та популяризації локальних гастрономічних особливостей.

Цифровізація, що охопила всі сфери життя суспільства, особливо інтенсивно проявилася в ресторанній індустрії, змушуючи власників закладів переглядати стратегії бізнесу та впроваджувати інноваційні технологічні рішення.

Технологічна революція, що відбувається в ресторанному господарстві, кардинально змінює взаємодію закладів з клієнтами та оптимізує внутрішні бізнес-процеси. Впровадження онлайн-платформ замовлення, мобільних додатків, систем безконтактної оплати та QR-меню стало не просто данином моді, а необхідністю для виживання в конкурентному середовищі.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють ресторанам персоналізувати пропозиції та будувати довгострокові стосунки з відвідувачами. Автоматизація кухні, включаючи роботизовані системи приготування та інтелектуальні холодильні комплекси, не тільки підвищує ефективність виробництва, але й допомагає контролювати якість страв та мінімізувати втрати продуктів. Чехія та Естонія виявилися лідерами в адаптації цифрових технологій, де державні програми цифровізації безпосередньо підтримують технологічний розвиток ресторанного сектора.

Пандемія COVID-19 стала безпрецедентним викликом для ресторанного господарства регіону, водночас прискоривши адаптацію галузі до нових реалій. Закриття на карантин, обмеження відвідуваності та зміни споживчих звичок змусили ресторатори шукати інноваційні рішення для виживання. Близько 40% закладів ресторанного господарства у туристичних містах Центрально-Східної Європи протягом 2020-2021 років були змушені радикально переорієнтовувати бізнес-модель [36]. Розвиток сервісів доставки їжі, створення ghost kitchens (віртуальних кухонь) та популяризація концепції take-away стали стратегіями виживання, які згодом трансформувалися у постійні бізнес-моделі. Заклади, які змогли швидко адаптуватися до нових умов, не тільки вижили, але й знайшли нові ніші на ринку. Пандемія також пришвидшила процес цифровізації, оскільки онлайн-замовлення та безконтактна оплата стали єдиним способом продовжувати роботу в умовах обмежень.

Сучасні споживчі тренди диктують нові умови для розвитку ресторанного бізнесу, відображаючи глобальні зміни у свідомості та способі життя людей. Зростаюча увага до здорового харчування, сталості практик споживання та етичних аспектів виробництва продуктів харчування сформувала попит на ресторани, що пропонують органічну їжу, вегетаріанські та веганські меню, а також локальні продукти сезонного виробництва. Концепція farm-to-table набула особливої популярності, стимулюючи розвиток прямої співпраці між ресторанами та місцевими фермерами. У Словенії, наприклад, створено національну мережу «Відкрита кухня», що об'єднує ресторатори та виробників органічних продуктів. Подібні ініціативи розвиваються в усьому регіоні, підтримуючи не тільки локальну економіку, але й сприяючи збереженню традиційних методів виробництва харчових продуктів.

Таблиця 5

Закордонний досвід підтримки локальної економіки

Назва проєкту	**Країна**	**Основна ідея / мета**	**Форма співпраці**	**Потенційна користь для локальної економіки та культури**
«Відкрита кухня» (Open Kitchen)	Словенія	Об'єднує ресторани та виробників органічних продуктів	Мережа закладів та фермерів	Підтримка локальних фермерів, просування традиційної кухні, розвиток гастротуризму
Locally Grown Food Exchange	Любляна, Словенія	Постачання локальних продуктів ресторанам та готелям	Платформа для постачальників і закладів харчування	Короткі ланцюги постачання, підтримка фермерів, підвищення туристичної привабливості

Продовження таблиці 5

Green Supply Chains	Любляна, Словенія	Використання органічних локальних продуктів у гастрономії	Співпраця фермерів та закладів харчування	Стимулює виробництво органічної продукції, розширює меню ресторанів, підсилює бренд регіону
BASCIL — Culinary Tourism Support	Балтійський регіон	Підтримка місцевих виробників у створенні гастрономічних туристичних продуктів	Маркетинг, навчання, розвиток бізнесу	Розширення ринків збуту, створення туристичних продуктів, залучення туристів
KäseStrasse Bregenzerwald	Австрія, Форарльберг	Гастрономічний маршрут для місцевих сирів	Об'єднання ферм, сироварень та ресторанів	Збереження традиційних методів виробництва, розвиток гастрономічного туризму
The Food Assembly	Франція та інші	Платформа для прямих продажів фермерських продуктів	Онлайн-ринок та спільноти	Підтримка локальних фермерів, популяризація традиційних продуктів
Slow Food / Terra Madre	Італія	Збереження традиційного виробництва їжі та культурної спадщини	Мережа локальних осередків	Збереження кулінарних традицій, розвиток гастрономічної культури, міжнародне просування

Джерело: авторська розробка на основі [32-37].

Ресторанний бізнес є фундаментальною складовою розвитку гастрономічного туризму України. Він не лише забезпечує туристів якісним харчуванням, але й формує культурну ідентичність, стимулює економічний розвиток та сприяє міжнародній інтеграції. Подальший розвиток цієї сфери потребує стратегічної підтримки держави, інноваційних підходів та активної співпраці бізнесу й туристичних організацій.

Проблема сталості розвитку набула критичного значення для сучасного ресторанного господарства, відображаючи глобальні екологічні виклики та зміну свідомості суспільства. Боротьба з харчовими відходами стала пріоритетним напрямом для багатьох ресторанів регіону. За даними Вілсон Т., «впровадження технологій зменшення відходів дозволило провідним ресторанам регіону скоротити харчові втрати на 30-40%» [40, с. 120]. Використання компостування, переробка органічних відходів та співпраця з організаціями продовольчої безпеки стали стандартними практиками соціально відповідального бізнесу. Енергоефективність та використання відновлюваних джерел енергії також входять до порядку денного прогресивних ресторанів.

Деякі заклади впроваджують концепцію zero-waste (нулових відходів), де всі компоненти харчових продуктів використовуються максимально ефективно. Ці практики не тільки зменшують екологічний слід підприємств, але й стають важливою частиною маркетингової стратегії, що приваблює екологічно свідомих споживачів. Угорщина та Польща стали лідерами в імплементації національних програм екологічної сертифікації для ресторанів, що надають податкові пільги та інші преференції закладам, які відповідають екологічним стандартам.

Глобалізація призвела до значного зростання конкуренції в ресторанному секторі, особливо з боку міжнародних мереж та франшиз. Традиційні місцеві ресторани змушені шукати баланс між збереженням автентичності та адаптацією до сучасних вимог обслуговування. Стратегії диференціації включають створення авторської кухні, яка базується на локальних інгредієнтах, але використовує сучасні техніки приготування. Спостерігається тенденція до відродження забутих рецептів та традиційних методів приготування їжі, що позиціонуються як унікальний гастрономічний досвід. Успішні локальні ресторанні групи, такі як Malabar у Чехії або Fricі Papa в Угорщині, демонструють, як можна конкурувати з міжнародними мережами, пропонуючи автентичний досвід в сучасній інтерпретації. Важливим елементом стає сторітелінг, коли ресторани створюють наратив довкола своїх страв, інгредієнтів та кулінарних технік, перетворюючи їжу на культурний досвід.

Гастрономічний туризм є одним із найдинамічніших напрямів сучасної туристичної індустрії. Він поєднує кулінарні традиції, культурну спадщину та економічні інтереси регіонів. Ресторанний бізнес виступає ключовим чинником у формуванні привабливості туристичних дестинацій, адже саме заклади харчування створюють унікальний гастрономічний досвід для відвідувачів.

Стратегічна мета розвитку гастрономічного туризму в Україні полягає у створенні продукту, конкурентоспроможного на світовому ринку, здатного максимально задовольнити туристські потреби населення країни, забезпечити на цій основі комплексний розвиток територій та їх соціально-економічних інтересів при збереженні економічної рівноваги та історико-культурної спадщини. Гастрономічний туризм має значні перспективи розвитку, а організація «гастрономічних турів» сприяє відродженню національних кулінарних традицій.

Сьогодні гастрономічний туризм — це один із перспективних напрямків розвитку ринку туристичних послуг, різновид спеціалізованого внутрішнього туризму, пов'язаний із ознайомленням та пізнанням національних кулінарних традицій світу — синтез екології, культури та виробництва. Саме поняття «внутрішній туризм» закладено в Законі України «Про туризм», де чітко визначено, що «внутрішній туризм — це подорожі громадян України та осіб, які постійно проживають на її території, в межах держави» [15].

В Україні активно розробляється концепція гастрономічного туризму, яка має бути представлена у вигляді дорожньої мапи та інтегрована до «Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року», (розпорядження №168-р від 16 березня 2017 р.) затвердженої Кабінетом Міністрів України. Це свідчить про офіційне визнання гастрономічного туризму як перспективного напряму розвитку туристичної сфери.

Розвиток гастрономічного туризму став одним із найбільш динамічних сегментів ресторанного господарства в умовах глобалізації. Заклади харчування все більше орієнтуються на міжнародних відвідувачів, адаптуючи свої пропозиції під різні культурні уподобання та дієтичні обмеження. Тейлор П. зазначає, що «успішні ресторани в туристичних центрах регіону інвестують у підготовку багатомовного персоналу та адаптацію меню для міжнародної аудиторії» [38, с. 242]. Розвиток кулінарних турів, майстер-класів та дегустаційних меню створює нові можливості для ресторанів позиціонувати себе як культурні центри. Особливо успішними в цьому напрямку стали Краків, Прага та Будапешт, де сформувалися комплексні маршрути гастрономічного туризму, що включають відвідування ресторанів, ринків, виноробних та пивних заводів. Інтеграція ресторанного сервісу з цифровими туристичними платформами дозволяє закладам харчування стати частиною міжнародних туристичних ланцюгів, що значно розширює їхню клієнтську базу та сприяє міжкультурному обміну через гастрономічний досвід.

Інноваційні кулінарні концепції та експериментальна гастрономія стали важливим трендом у розвитку ресторанного бізнесу регіону, що відображає його інтеграцію в глобальний кулінарний дискурс. Заклади, що працюють у стилі молекулярної гастрономії, Nordic cuisine або fusion-концепцій, займають особливі ніші на ринку, приваблюючи гастрономічних ентузіастів з усього світу. Спостерігається розвиток ресторанів-лабораторій, де шеф-кухарі експериментують з новими смаками, текстурами та презентаціями страв. Особливо помітною ця тенденція стала у великих містах, таких як Варшава, Бухарест та Софія, де наступне покоління кухарів прагне переосмислити національні кулінарні традиції. Ці заклади часто стають об'єктами уваги міжнародних гастрономічних критиків та путівників, що сприяє підвищенню престижу ресторанної сцени регіону на глобальному рівні.

Водночас, такі ресторани створюють нові стандарти та зразки для молодих кухарів, стимулюючи подальший розвиток креативної кулінарії.

Зміни в структурі зайнятості та професійній підготовці кадрів для ресторанного господарства відображають глобальні тенденції в галузі. Традиційна ієрархія кухні поступається місцем більш гнучким моделям організації роботи, де підкреслюється важливість командної роботи та міждисциплінарної співпраці. Розвиваються нові професійні спеціалізації, такі як food-стиліст, сомел'є альтернативних напоїв,

спеціаліст з zero-waste кухні. Заклади вищої освіти та приватні кулінарні школи адаптують свої програми до сучасних вимог, включаючи курси з підприємництва, цифрового маркетингу та сталого розвитку. Міжнародний обмін досвідом через стажування та програми мобільності стає стандартною практикою підготовки кадрів. Особливо активно розвиваються дуальні програми навчання, коли студенти поєднують теоретичне навчання з практикою у провідних ресторанах. Це забезпечує вищу якість підготовки фахівців та кращу адаптацію випускників до реалій ринку праці, створюючи більш конкурентоспроможну робочу силу для галузі.

Майбутні перспективи розвитку ресторанного господарства в умовах глобалізації визначаються балансом між збереженням культурної ідентичності та інтеграцією в міжнародні процеси. Експерти прогнозують подальше зростання сегменту fast-casual, який поєднує швидкість обслуговування з якістю страв та індивідуальним підходом до клієнта. Розвиток концепцій cloud kitchens та ghost restaurants, імовірно, продовжиться, особливо у великих міських агломераціях, де висока орендна плата робить традиційні ресторанні формати все менш прибутковими. Зростання значення персоналізованого харчування та збалансованих дієт створить попит на ресторани з гнучкими меню та можливістю адаптації страв під індивідуальні потреби. Інтеграція штучного інтелекту в процеси управління ресторанами, від прогнозування попиту до оптимізації меню, стане природним продовженням поточних трендів цифровізації, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності бізнесу та покращення досвіду споживачів.

Узагальнюючи, ресторанний ринок є дзеркалом динаміки сучасного суспільства, відображаючи його економічні, соціальні та культурні аспекти. Його безперервний розвиток та інновації вважаються індикаторами загального здоров'я та прогресу економіки, що робить його важливим сектором для дослідників, підприємців та політиків [18]. Глобальні кризи останніх десятиліть призвели до істотних порушень у стабільності та ефективності функціонування туристичних систем на локальному, регіональному й міжнародному рівнях. Такі події, як пандемія COVID-19, терористичні атаки, збройні конфлікти, кліматичні зміни та економічна нестабільність, виявили вразливі місця в залежних від туризму регіонах, підкресливши обмеження туристичної політики. Ці кризи призвели до різкого скорочення подорожей, скорочення доходів і збільшення безробіття в регіонах, які залежать від туризму [7].

На сьогоднішній день в Україні відбувається багато різноманітних гастрономічних турів, які створюють передумови для формування на міжнародному та внутрішньому ринках спроможного конкурентного туристичного продукту гастрономічного туризму. Усі дослідження доводять той факт, що туристичні потоки збільшуються в тих регіонах, де поводяться різноманітні інтерактивні туристичні продукти: тематичні ярмарки, тури, народні свята і фестивалі.

Фестивалі є одним із найефективніших організаційних інструментів розвитку гастрономічного туризму, адже вони поєднують культурну спадщину, соціальну взаємодію та економічні можливості. Щорічно в Україні проводиться значна кількість гастрономічних заходів, спрямованих на популяризацію локальних традицій та формування унікальної туристичної атмосфери. Такі події дозволяють туристам зануритися у культурний контекст регіону, отримати автентичний кулінарний досвід та відчути неповторність місцевої кухні.

Гастрономічний туризм в Україні є відносно молодим видом дозвілля, проте має всі передумови для поступового розвитку. Кожен туристичний регіон прагне виокремити власну гастрономічну особливість, що стає важливим елементом його туристичної ідентичності. Включення гастротуризму до регіональних програм розвитку туристичної сфери сприяє підвищенню конкурентоспроможності територій та формуванню позитивного іміджу країни.

Головною рушійною силою у цьому процесі виступають тематичні фестивалі локальної їжі та страв, які не лише популяризують кулінарну спадщину, але й створюють нові можливості для місцевих виробників, закладів ресторанного господарства та туристичних підприємств. Таким чином, фестивалі стають ключовим чинником у розвитку гастрономічного туризму, забезпечуючи його інтеграцію у загальну систему туристичних продуктів та послуг.

Таблиця 6

Гастрономічні тури України

Регіон	Назва фестивалю	Час проведення	Місце проведення
Волинська обл.	«Lutsk Food Fest»	14-15 травня	м. Луцьк
Волинська обл.	«З любов'ю до … сала»	Жовтень	м. Луцьк
Волинська обл.	Фестиваль національної кухні	25 вересня	м. Луцьк
Дніпропетровська обл.	Фестиваль кулішу «Смачна традиція козацтва»	Червень	с. Старі Кодаки
Житомирська область	Міжнародний фестиваль дерунів	Друга субота вересня	м. Коростень
Закарпатська обл.	«Червоне вино»	11-15 січня	м. Мукачево
Закарпатська обл.	«Конкурс різників свиней — гентешів»	Останні вихідні січня	с. Геча
Закарпатська обл.	«Ужгородська палачінта»	14 лютого	м. Ужгород
Закарпатська обл.	«Біле вино»	3-5 березня	м. Берегово
Закарпатська обл.	Фестиваль вина і меду «Сонячний напій»	Перші субота-неділя травня	м. Ужгород
Закарпатська обл.	«Берлибашський бануш»	Травень	с. Костилівка

Продовження таблиці 6

Закарпатська обл.	Фестиваль виноградарів і винобробів «Угочанська лоза»	Травень	м. Виноградів
Закарпатська обл.	Фестиваль тушкованого півня	30 червня	с. Косонь
Закарпатська обл.	«Червона черешня»	Червень	с. Пацканьово
Закарпатська обл.	Фестиваль ріплянки	Червень	с. Колочава
Закарпатська обл.	Фестиваль Великобереznянського сиру «Молочна ріка»	Липень	с. Стужиця
Закарпатська обл.	Фестиваль чорниці «Верховинська яфина»	5 серпня	с. Гукливе
Закарпатська обл.	Фестиваль голубців	Початок серпня	с. Великий Бичків
Закарпатська обл.	Сливовий фестиваль «Свято Леквара»	25 серпня	с. Геча
Закарпатська обл.	Фестиваль «Гуцульська бринза»	5-6 вересня	м. Рахів
Закарпатська обл.	«Варишське пиво»	15-18 вересня	м. Мукачево
Закарпатська обл.	Фестиваль «Смажений баранчик»	Вересень	с. Лазещина
Закарпатська обл.	«Золотий гуляш»	Середина жовтня	с. Мужієво
Закарпатська обл.	Фестиваль молодого вина і меду «Закарпатське божоле»	Друга неділя листопада	м. Ужгород
Запорізька обл.	Фестиваль закруток «Нас не подолати»	Вересень	м. Запоріжжя
Івано-Франківська обл.	«Станиславівська мармуляда»	15 жовтня	м. Івано-Франківськ
Івано-Франківська обл.	Всеукраїнський фестиваль вареників	17 березня	м. Яремче
Київська обл.	«Вулична їжа»	Червень–серпень	м. Київ
Київська обл.	Ярмарок «Sweets&Gifts»	17-18 грудня	м. Київ
Київська обл.	Маркет «Всі. Свої Гастрономія. М'ясний листопад»	26-27 листопада	м. Київ
Київська обл.	«Цукерки та Пундика»	Листопад	м. Київ
Київська обл.	Фестиваль солодощів «SWEETs Fest»	17-18 грудня	м. Київ
Київська обл.	Фестиваль односолодових віскі «Whisky Dram»	12 листопада	м. Київ
Київська обл.	Фестиваль українського крафтового пива «Craft Beer Fest!»	14-15 жовтня	м. Київ
Львівська обл.	Міське свято Пампуха	Початок січня	м. Львів
Львівська обл.	«Дні глінтвейну у Львові»	13-15 січня	м. Львів

Продовження таблиці 6

Львівська обл.	«Фестиваль пива»	8-12 травня	м. Львів
Львівська обл.	«Львів на тарілці»	24-28 червня	м. Львів
Львівська обл.	«Свято Хліба»	Серпень	м. Львів
Львівська обл.	«На каву до Львова»	Вересень	м. Львів
Львівська обл.	Національне свято шоколаду	Початок жовтня	м. Львів
Львівська обл.	«Свято Сиру і Вина»	Середина жовтня	м. Львів
Львівська обл.	Фестиваль Глінтвейну	Грудень	с. Славське
Полтавська обл.	«Галушка Fest»	Кінець квітня	м. Полтава
Полтавська обл.	Фестиваль полуниці	21 червня	м. Кременчук
Полтавська обл.	Всеукраїнський полуничний фестиваль-ярмарок «Білецьківський край-полуничний рай»	25 червня	с. Білецьківка
Полтавська обл.	«Свято Полтавської галушки»	Червень	м. Полтава
Полтавська обл.	«Свято миргородської свині»	Вересень	м. Миргород
Тернопільська обл.	«Вареник і капусняк-fest»	3 травня	м. Збараж
Тернопільська обл.	«Галицька дефіляда»	17-19 червня	м. Тернопіль
Тернопільська обл.	Фестиваль коропа «Коропфест»	22 липня	м. Коропці
Тернопільська обл.	«Борщ'їв»	Перша половина вересня	м. Борщів

З точки зору організаторів туристичних маршрутів, гастрономічний тур дозволяє ознайомитись із оригінальними технологіями приготування місцевих продуктів харчування, традиціями їх споживання, володінням навичками кулінарного мистецтва, з урахуванням пізнання місцевої культури через національні страви [8].

Закарпатська область є прикладом успішного розвитку гастрономічного туризму: понад 100 фестивалів, об'єднання власників садиб та крафтових виробництв у асоціації, популяризація автентичних локальних продуктів [12].

Її унікальне прикордонне розташування — на межі з чотирма державами Європейського Союзу (Угорщиною, Румунією, Польщею та Словаччиною) — створює виняткові можливості для перетворення регіону на провідний туристично-курортний центр Західної України, та робить її конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Прикордонне співробітництво виступає ключовим чинником залучення туристичних потоків з інших країн, сприяючи соціально-економічному зростанню регіону та держави загалом. Відтак розвиток транспортної інфраструктури прикордонних районів, відкриття нових пунктів пропуску через кордон є пріоритетними завданнями у стратегії розбудови

туристичної галузі. Водночас гастрономічні шляхи стають важливим чинником формування унікального туристичного продукту регіону.

Серед нових туристичних продуктів у Закарпатті особливу увагу привертають гастрономічні маршрути, зокрема «Закарпатський туристичний гастрономічний шлях», що знайомить із кулінарними традиціями різних етнічних груп краю, та «Закарпатський туристичний винний шлях», який популяризує виноградарство й виноробство». Такі маршрути не лише формують новий туристичний досвід, але й підтримують місцевих крафтових виробників, сприяють збереженню автентичних традицій. Це не лише популяризація місцевої кухні, а й дієвий інструмент економічного розвитку сільських територій, зокрема віддалених гірських сіл. Власники садиб та крафтових виробництв активно об'єднуються у асоціації, створюють об'єкти гастрономічного туризму, що презентують автентичність та колоритність локальних продуктів. Туристам пропонують дегустацію закарпатських вин, фермерських сирів, гірського меду, м'ясних страв. Гастрономічний туризм є універсальним явищем, що не обмежується сезонністю, інтегрується у всі види турів та стає головним мотивом подорожей. Він сприяє розвитку крафтового виробництва, підтримує місцевих виробників та зберігає кулінарну спадщину регіону. Суб'єкти туристичної діяльності відзначають важливість гастрономії, метою якої є диверсифікація туризму та стимулювання місцевого, регіонального розвитку крафтового виробника екологічних харчових продуктів. Найбільш привабливими об'єктами гастрономічного туризму серед туристів є: відвідування фермерських угідь та ринків, де представлені харчові продукти місцевих виробників, дегустація місцевої продукції, гастрономічні свята та фестивалі, кулінарні майстер-класи та ярмарки харчової продукції виготовленої по інноваційним технологіям; з використання нової сировини для традиційних продуктів харчування.

Об'єкти гастрономічної та кулінарної спадщини гарантують збереження унікальних технологій та традицій, а також сприяють популяризації гастрономічного туризму. Приклади об'єктів гастрономічної та кулінарної спадщини Закарпаття яскраво демонструють багатство традицій та унікальність регіону. До них належать такі страви, як «бограч» — густий угорський м'ясний суп, який традиційно готують на відкритому вогні у казані; «банош» — гуцульська страва з кукурудзяної крупи зі сметаною та бринзою; «голубці по-закарпатськи», що мають власні локальні варіації; а також «домашні вина та сири», які виготовляють за давніми технологіями й передають із покоління в покоління. Ці кулінарні традиції не лише зберігають автентичність та культурну спадщину регіону, але й активно популяризуються через гастрономічні фестивалі, музейні експозиції та туристичні маршрути. Саме вони формують основу гастрономічного туризму, приваблюючи гостей, які прагнуть відчути справжній смак Закарпаття та зануритися у його культурний колорит [43].

Гастрономічна тематика стає одним із ключових чинників при формуванні концепції закладу ресторанного господарства. Вплив концепції

та назви на споживача проявляється вже на етапі вибору ресторану. Основними факторами, що визначають рішення клієнта, виступають якість та асортимент страв, рівень наданих послуг, ставлення персоналу, загальна атмосфера закладу, зовнішнє та внутрішнє оздоблення, а також співвідношення місця розташування підприємства і цінової політики [21].

Сучасні реалії вимагають від українських закладів ресторанного господарства високої інноваційної активності в умовах загострення конкуренції. Важливими напрямами розвитку є впровадження прогресивних форм обслуговування, модернізація екстер'єру та інтер'єру, використання високотехнологічного обладнання, залучення кваліфікованого персоналу та активне застосування інтернет-технологій. Це не лише формує позитивний імідж серед туристів, але й стимулює підприємців постійно шукати нові інноваційні рішення.

Еко-тренди формують новий напрям створення туристичного продукту, що базується на крафтових виробництвах та високих стандартах виробництва продуктів природного походження. Органічна їжа у поєднанні з ресторанним бізнесом стає надзвичайно актуальною для сучасних закладів. Еко-продукція — це інноваційний напрям, популярний серед людей, які дбають про здоров'я та дотримуються екологічного стилю життя. Використання екологічно чистих продуктів без хімічних добавок, вирощених у природних умовах, стає основою концепції багатьох сучасних ресторанів. Еко-тренд поступово перестає бути лише модною тенденцією й перетворюється на визначальний чинник формування торговельної марки закладу, яка здатна конкурувати завдяки високій якості продукції та сервісу [6].

Саме тому концепція ресторану сьогодні розглядається не лише як набір кулінарних традицій чи дизайнерських рішень, а як комплексна стратегія, що інтегрує екологічні стандарти, інноваційні технології та орієнтацію на сталий розвиток. При створенні концепції закладу враховуються такі аспекти: відображення теми в інтер'єрі, форма обслуговування та рівень сервісу, величина середнього чека, спеціалізація продукції власного виробництва. Важливим є також визначення цільового сегмента споживачів, оснащеність обладнанням та асортимент продукції. Місце розташування та цінова політика залишаються ключовими чинниками успіху, адже саме вони визначають формат закладу — від демократичного міського до елітного заміського.

Таким чином, еко-тренди стають природним і логічним продовженням концепції ресторанного бізнесу, формуючи нову якість у сфері гастрономії та створюючи конкурентні переваги на сучасному ринку. Вибір локації визначає формат закладу — від демократичного міського до елітного заміського. Для формування цінової політики необхідно провести демографічний аналіз району, врахувати вік, рід занять та рівень доходів потенційних клієнтів [3]. Ефективна рекламна стратегія включає виразну назву, що відображає меню та цільову аудиторію, формування постійного складу клієнтів (клубна політика), використання друкованих матеріалів із логотипом закладу. Гастроно-

мічна концепція може бути спрямована на широкий вибір класичних страв, приготування відомих кулінарних шедеврів або створення етнічної кухні з акцентом на автентичні рецепти [17].

В умовах погіршення екологічної ситуації у світі все більшої актуальності набувають продукти та послуги з префіксом «еко». Падіння національної валюти стимулювало ресторани переходити на локальні продукти, що стали альтернативою імпортним. Екологічна спрямованість ресторанного підприємства охоплює не лише використання органічних продуктів, а й заходи щодо мінімізації негативного впливу виробництва на довкілля.

Попри значний потенціал, підприємства стикаються з перешкодами: низьким рівнем інноваційного потенціалу, слабкими фінансовими можливостями, нестачею ресурсів та кваліфікованого персоналу. Еко-тренди, однак, залишаються універсальним явищем, що позитивно впливає на економіку регіону. Органічне виробництво виконує подвійну функцію: задовольняє потреби споживачів у якісній продукції та водночас сприяє захисту довкілля. Для ефективного впровадження інновацій у підприємствах ресторанного господарства існують певні перешкоди: низький рівень інноваційного потенціалу, обмежені фінансові можливості, недостатня ресурсна база, незначний попит на інноваційну продукцію та нестача кваліфікованого персоналу. Саме ці виклики зумовлюють необхідність звернення до сучасних світових тенденцій ресторанного бізнесу, які пропонують нові моделі розвитку та конкурентні переваги.

Тенденції розвитку ресторанного бізнесу свідчать про глибокі структурні трансформації у сфері гостинності. Український ринок закладів ресторанного господарства перебуває під впливом глобальних змін, водночас формуючи власні унікальні характеристики. Основними рушійними силами цих процесів виступають цифровізація, трансформація споживацької поведінки та зростання вимог до якості сервісу. Еволюція суспільних цінностей відображається у споживацьких трендах: сучасні відвідувачі надають перевагу закладам ресторанного бізнесу, що пропонують персоналізований досвід, підтримують екологічні ініціативи та гарантують високий рівень безпеки та сервісу.

Зростає інтерес до автентичних кулінарних практик, локальних продуктів та інтерактивних форматів обслуговування. Технологічна інтеграція стає невід'ємною складовою конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Використання систем штучного інтелекту дозволяє оптимізувати операційні процеси, прогнозувати попит та персоналізувати пропозиції. Економічні чинники також формують ландшафт галузі: інфляційні процеси змушують заклади шукати інноваційні підходи до ціноутворення та оптимізації витрат, водночас зростає інвестиційна привабливість технологічних рішень, що забезпечують довгострокову рентабельність.

Інновації у меню відображають фундаментальні зміни в харчових уподобаннях споживачів. Популярність набувають страви, орієнтовані на здорове харчування, етичне споживання та кулінарну кре-

ативність. Гості прагнуть отримати не лише їжу, а й цілісний гастрономічний досвід. Рослинні альтернативи м'яса, локальні суперфуди, безглютенові кондитерські вироби, безлактозні напої та десерти, а також сучасні інтерпретації традиційних українських страв стають невід'ємною частиною пропозицій. Концепція «від ферми до столу» перетворюється з тренду на стандарт якості, адже співпраця з місцевими виробниками забезпечує свіжість інгредієнтів, зменшує екологічний слід та підтримує регіональну економіку [34]. Технології змінюють традиційні операційні моделі закладів харчування.

QR меню еволюціонували від простих цифрових каталогів до інтерактивних платформ із персоналізованими рекомендаціями, інформацією про алергени та можливістю миттєвого замовлення й оплати.

Автоматизація охоплює увесь операційний цикл: системи управління запасами прогнозують потреби у продуктах, мінімізують втрати та оптимізують рівень інвентарю, а роботизовані помічники виконують рутинні операції, дозволяючи кухарям зосередитися на творчих аспектах.

Екологічна спрямованість ресторанного бізнесу стає не лише модною концепцією, а й бізнес необхідністю. Соціальна відповідальність закладів ресторанного господарства дедалі більше виходить за межі внутрішньої корпоративної політики й трансформується у ключовий фактор розвитку гастрономічного туризму. Вона стає не лише інструментом формування позитивного іміджу та конкурентоспроможності закладу, але й важливим чинником привабливості регіону для туристів. Реалізація соціально відповідальних практик — підтримка локальних виробників, участь у благодійних та освітніх проєктах, впровадження екологічних стандартів — створює додану вартість туристичного продукту, сприяє збереженню автентичних традицій та формує довіру споживачів. Саме тому соціальна відповідальність у ресторанному бізнесі розглядається як стратегічний напрям, що забезпечує сталий розвиток гастрономічного туризму та підвищує його конкурентний потенціал на національному й міжнародному рівнях [30].

Успішні практики ресторанного бізнесу в Україні демонструють, як сучасні заклади інтегрують інноваційні технології та екологічні підходи у свою діяльність, формуючи нову якість у сфері гостинності. Так, київський ресторан «Green Bistro» запровадив систему вертикального городництва, що дозволяє забезпечувати понад половину потреб у зелені власним виробництвом, зменшуючи витрати та гарантуючи свіжість продуктів. Львівський заклад «Eco Table»співпрацює з локальними фермерами, забезпечуючи постачання органічних інгредієнтів і водночас підтримуючи регіональну економіку. У багатьох ресторанах активно впроваджуються системи «zero waste», які скорочують харчові відходи на 80–90% завдяки компостуванню та повторному використанню матеріалів. Технологічні рішення також стають стандартом: «QR-меню» еволюціонували у інтерактивні платформи з персоналізованими рекомендаціями та інтеграцією програм лояльності, а автоматизовані системи управління запасами та робо-

тизовані помічники на кухні оптимізують операційні процеси та підвищують ефективність [38].

Ці приклади свідчать, що успішні практики поєднують технологічні інновації, екологічну відповідальність та підтримку локальних виробників, створюючи конкурентні переваги й формуючи позитивний імідж українського ресторанного бізнесу. Прозорість у висвітленні соціальних та екологічних практик формує довіру споживачів і диференціює заклади на конкурентному ринку.

Таким чином, сучасні ресторанні тренди поєднують технологічні інновації, екологічну відповідальність та орієнтацію на автентичність, створюючи нову якість у сфері гастрономії та визначаючи стратегічні напрями розвитку галузі.

Розвиток гастрономічного туризму сприяє вирішенню цілого ряду соціально-економічних проблем, зокрема:

Таблиця 7

Соціально-економічна ефективність гастрономічного туризму

Ефект гастрономічного туризму	Опис / Наслідки	Можливі кількісні показники
Поповнює місцеві бюджети.	Формується на основі сплати податків підприємницькими структурами.	Сума податкових надходжень від закладів харчування та гастрономічних заходів (грн/рік). Кількість підприємств, що сплачують податки.
Розвиває регіони та сільську місцевість.	Кулінарний туризм ефективний у районах з автентичною культурою.	Кількість сільських населених пунктів, задіяних у гастротуризмі Частка сільських територій у туристичних маршрутах, %.
Створює нові робочі місця.	Забезпечує зайнятість для населення різних вікових груп.	Кількість нових робочих місць у гастрономії та суміжних сферах Відсоток зайнятих за віковими групами.
Підвищує обізнаність про кулінарну спадщину.	Туристи та місцеві дізнаються про традиційні страви та рецепти.	Кількість проведених кулінарних майстер-класів, дегустацій, фестивалів.
Залучає освічених та свідомих туристів	Туристи дбайливо ставляться до культури та екології.	Частка іноземних туристів, % Кількість екологічних сертифікатів ресторанів та садибю
Створює позитивний імідж.	Підвищує впізнаваність району на ринку туристичних послуг	Кількість публікацій у медіа та соціальних мережах.
Розширює інфраструктуру ресторанного господарства.	Стимулює відкриття нових закладів та підвищення якості сервісу.	Кількість нових закладів харчування та гастрономічних об'єктів, збільшення місткості об'єктів (кількість місць).

Джерело: авторська розробка.

Розробка спеціалізованих гастрономічних маршрутів, що інтегрують локальні кухні, дегустації, фестивалі, відвідування фермерських господарств та майстер-класи, сприяє подовженню перебування туристів і підвищенню привабливості регіону. Гастрономічні тури, до яких входить збір диких ягід, відвідування сироварень, крафтових виробників харчових продуктів пропонують екологічно чисту органічну продукцію і популяризують основи здорового харчування. Такі маршрути можуть реалізовуватися як у межах окремих областей, так і в рамках національних програм. Важливим чинником є розвиток партнерств між закладами ресторанного господарства та туристичними фірмами. Співпраця ресторанів, турагентств, місцевих виробників і органів самоврядування дозволяє формувати комплексні пропозиції для туристів, що включають дегустації локальних продуктів та інтегровані гастрономічні події.

Гастрономічний туризм виступає дієвим інструментом брендингу регіонів, посилюючи їх ідентичність через кулінарну спадщину, локальні продукти та гастрономічні заходи. Це сприяє формуванню позитивного іміджу та залученню туристів з різних країн. Підвищення якості ресторанного сервісу та забезпечення безпеки харчування є ключовими чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій. Впровадження сучасних технологій та інноваційних систем обслуговування стимулює розвиток гастрономічного туризму. Створення гастрономічних брендів і просування локальних продуктів, зокрема історичних страв та крафтових виробів, формує унікальні «візитівки» регіонів і підсилює їхню туристичну привабливість. Важливим напрямом є врахування глобальних концепцій сталого розвитку, таких як рух Slow Food, що сприяє збереженню культурної спадщини, розвитку місцевих продуктів та створенню гастрономічних пропозицій, які відповідають світовим трендам. Таким чином, систематизація цих напрямів дозволяє розглядати гастрономічний туризм як комплексний інструмент розвитку регіонів, що поєднує економічні, культурні та соціальні аспекти.

Ще однією організацією, діяльність якої пов'язано з гастрономічним туризмом, є Глобальна асоціація гастрономічного туризму (Global Food Tourism Association — GFTA). Спочатку члени цієї асоціації шукали взаємної професійної підтримки на основі мережі Food Tour Pros (ресурс для започаткування бізнесу, пов'язаного з гастрономічними турами). Згодом вона започаткувала проведення Глобальної конференції з гастрономічного туризму (GFTC) як щорічний захід, що залучає власників бізнесу, керівників компаній, менеджерів, допоміжний персонал, туристичних лідерів, покупців, національні ради з туризму та інші організації з усіх куточків світу [33].

Перша така конференція відбулася у 2015 р. в Чикаго (США). Нині вона стала провідною світовою конференцією з гастрономічного та кулінарного туризму. GFTA бачить свою місію в тому, щоб професіонали гастрономічного туризму процвітали у всьому світі. Щодо перспек-

тиви просування гастрономічного туризму в Україні у час інформаційних технологій, ефективним інструментом розвитку гастротуризму є просування гастрономічних турів та туристичних компаній у соціальних мережах. Не менш важливим інструментом популяризації гастрономічного туризму є проведення гастрономічних майстер-класів, тренінгів. Основні проблеми з просуванням гастрономічного туризму пов'язані з великою територією України, багато регіонів України просувають схожі продукти — сири, вина, мед, соління, трав'яні чаї та ін. Хоча кожна область України унікальна, та має безліч різноманітних продуктів, які б могли стати її гастрономічною візитівкою. Відсутність централізованого підходу в напрацюваннях різних регіонів, при відсутності загальної інформаційної бази, змушує учасників ринку конкурувати з аналогічними продуктами сусідніх областей, що створює проблеми розвитку гастрономічного туризму як на рівні регіонів, так і на загальнодержавному рівні, оскільки конкурентні переваги формує саме різноманітність страв.

Таблиця 8

Економічний та соціальний ефект гастрономічного туризму

Позитивні ефекти	Виклики та перспективи
Зростання туристичних потоків: розвинена мережа ресторанів із високим рівнем сервісу сприяє збільшенню кількості відвідувачів як з України, так і з-за кордону.	Проблеми: недостатня інфраструктура в окремих регіонах; низький рівень маркетингу української кухні на світовому ринку; кадрові виклики у сфері ресторанного бізнесу.
Розвиток локальної економіки: використання місцевих продуктів у ресторанному бізнесі стимулює аграрний сектор та малий бізнес.	Перспективи: розвиток гастрономічних кластерів; інтеграція цифрових технологій у ресторанну сферу; активне просування української кухні як бренду на міжнародному рівні.
Міжкультурний діалог: гастрономічний туризм через ресторани сприяє взаємному пізнанню культур і формує позитивний імідж України на міжнародному рівні.	Використання місцевих продуктів у ресторанному бізнесі стимулює аграрний сектор та малий бізнес, створюючи додану вартість для регіону.

Джерело: авторська розробка.

Серед ключових проблем розвитку гастрономічного туризму в Україні слід виділити «дефіцит кваліфікованого персоналу». Цей напрям туризму потребує фахівців у сфері туризму, готельно-ресторанного бізнесу, сільського господарства та харчової промисловості. В Україні функціонує достатня кількість закладів вищої освіти та професійних училищ, що здійснюють підготовку відповідних кадрів. Проте існують серйозні організаційні проблеми: представники навчальних закладів вищої освіти та державних структур управління не завжди мають чітке уявлення щодо потреб ринку праці у певних спеціалістах.

Як наслідок, на підприємствах харчової галузі та туристичних фірмах відбувається перекваліфікація працівників або додаткове навчання, що не є ефективним і потребує додаткового фінансування та ресурсів. Така ситуація негативно впливає на організацію гастрономічних заходів та якість обслуговування клієнтів, знижуючи конкурентоспроможність туристичних продуктів.

Гастрономічний бренд полягає у просуванні території як виробника або експортера унікальної високоякісної харчової продукції. Брендинг є важливим елементом розвитку країни, який визначають як конкурентну ідентичність певної місцевості (регіону чи країни в цілому). Основні компоненти гастрономічного бренду: добре розвинена сфера гастрономії; наявність фахівців у сфері організації закладів харчування з використанням традиційних продуктів; наявність автентичних страв (автентичних продуктів); гастрономічні події (фестивалі, конкурси). Якісно вибудуваний гастрономічний бренд — це не тільки їжа під час подорожі, а й смачні сувеніри, які турист привозить додому, спогади про поїздку і бажання готувати вдома за тими рецептами, які він почерпнув у подорожі, а також сформована схильність вибирати ресторани цієї кухні у себе в місті.



Рис. 2. Фактори негативного впливу розвитку гастрономічного туризму

Однак туристичний ринок дуже вразливий до криз різного походження, таких як стихійні лиха, епідемії, соціально-економічні та політичні кризи, військові конфлікти, які призводять до дестабілізації ситуації всередині країни. Цей факт підтверджується ситуацією в туристичній галузі України, яка пережила справжній колапс з початком повномасштабної війни. Зокрема, велика кількість туристичних компаній закрили або перепрофілювали свою діяльність, а готелі, санаторії та туристичні бази приймають біженців з окупованих терито-

рій. Ситуація ускладнюється тим, що небо над Україною закрите для польотів. Незважаючи на військові дії, які тривають у багатьох районах нашої держави, і введені обмеження, туристичний сектор продовжує функціонувати в безпечних регіонах, де немає активних бойових дій. Однак туристична діяльність під час війни має певні особливості, які потребують додаткового розгляду для аналізу [14].

Зі зрозумілих причин туристичний потік в нашу країну в цьому році значно скоротився. До 24 лютого 2022 року спостерігалося стійке зростання числа іноземних і внутрішніх туристів. Через російську агресію проти України кількість іноземних туристів, які відвідують Україну, скоротилася в 3 рази. Традиційно іноземними гостями столиці в останні роки в переважній більшості були громадяни Ізраїлю, Німеччини, Туреччини, США, Великобританії, Польщі, Франції, Італії, Азербайджану, Індії (60% від загального потоку іноземців, які відвідали Київ). Вплив воєн і військових конфліктів безумовно негативно позначається на туристичному секторі України, проте об'єкти і місця, які залишаються після таких подій, можуть послужити розвитку такого напрямку туризму, як військовий туризм, привертаючи увагу як вітчизняних, так і міжнародних туристів.

Незважаючи на це, туризм продовжує функціонувати, але у нього є певні особливості, обумовлені ситуацією в нашій державі. До них відносяться формування туристичних маршрутів з урахуванням наявності бомбосховищ, планування туристичних поїздок, відповідно, комендантська година, дотримання заборон, до яких відносяться піші прогулянки та екскурсії поблизу критичної або військової інфраструктури, проведення масових заходів, відвідування лісів, водойм і гірських маршрутів в різних регіонах України [14]. Гастрономічний туризм в Україні має значний потенціал розвитку, але для його повноцінної реалізації необхідні системні заходи: комплексна підтримка підприємців ресторанного господарства, розвиток інфраструктури, побудова партнерств, створення гастрономічних маршрутів і активна промоція локальних гастрономічних брендів як на національному, так і на міжнародному рівні.

Ресторанний бізнес є фундаментальною складовою розвитку гастрономічного туризму. Він не лише забезпечує туристів харчуванням, а й виступає провідником у світ кулінарної культури регіону. Саме ресторани формують унікальний гастрономічний досвід, сприяють популяризації локальних традицій, створюють імідж території та стимулюють економічне зростання.

Завдяки ресторанному бізнесу гастрономічний туризм перетворюється на потужний інструмент культурного обміну, розвитку місцевих громад та підвищення конкурентоспроможності регіонів на світовому туристичному ринку. Таким чином, роль ресторанів виходить далеко за межі сфери обслуговування — вони стають стратегічними партнерами у формуванні туристичної привабливості та збереженні кулінарної спадщини.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/Z950324 (дата звернення: 21.12.2025).
2. Державна податкова служба України. Туристичний збір: надходження зросли більше ніж на третину : новина від 30.10.2025 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://tax.gov.ua/ (дата звернення: 20.12.2025).
3. Державне агентство розвитку туризму України. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору : повідомлення. — 2025 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення: 20.12.2025).
4. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Київ. 2004. 18 с.
5. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи : монографія / за заг. ред. М. Ю. Барна. — Львів : ЛТЕУ, 2024. — 280 с. — Режим доступу: https://fakultet.site/data/monograph2024.pdf (дата звернення: 20.12.2025).
6. Андреєва С., Грінченко О. Сучасні формати закладів ресторанного господарства. Науковий збірник «InterConf», (124), 222. С. 166–172. Режим доступу: https://archive.interconf.center/index.php/conferenceproceeding/article/view/1311 (дата звернення: 11.02.2026).
7. Габчак С. Є. Карпатський регіон як соціопростір: туристичний та безпековий потенціал // *Економіка та суспільство.* — 2025. — № 74. — Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6099 (дата звернення: 21.12.2025). — DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-136.
8. Габчак Н., Габчак С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період // *Економіка та суспільство*. — 2023. — № 52. — DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-67.
9. Грицюк М. Ю., Грицюк Ю. І. Побудова стратегії сталого розвитку туризму в Карпатському регіоні України // *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна.* — 2017. — Вип. 27, № 2. — С. 130–135.
10. Дарковіч А., Савіська М. Фактори стійкості громад під час війни: дослідження впливу економіки, управління та залученості [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://voxukraine.org/faktory-stijkosti-gromad-pid-chas-vijny-doslidzhennya-vplyvu-ekonomiky-upravlinnya-ta-zaluchenosti (дата звернення: 21.12.2025).
11. Сабадош Г. О. Передумови розвитку гастрономічного туризму Закарпатській області» / Сабадош Г. О. // Матеріали VIII Міжнар. наук.-практич. конференція «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації». К. 2021 — 350 с., С. 173.
12. Сабадош Г. О. Еко-тренди-інноваційний напрям розвитку підприємства харчування Закарпатської області. XII Всеукраїнська науково-практична «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі.» 2023 р. Київ, НУХТ. 197 с. С. 101. — Режим доступу: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/34b9d3f6-ae65-4577-b769-6de0095a255a/content
13. Сучасний стан та перспективи розвитку гастрономічного туризму в Україні та світі. https://repository.sspu.edu.ua/items/77e002c3-54c0-44d3-8086-474f6c840091?utm_source=chatgpt.com
14. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу Львівщини. https://repository.ldufk.edu.ua/items/0a49497a-2acc-49d7-aaf0-b78e0d337696?utm_source=chatgpt.com
15. Винний та гастрономічний туризм: глобальні тренди та локальні практики: монографія / [колектив авторів] за наук. Ред. Д. І. Басюк. — Вінниця: ПП «ТД «Едельвейс і К», 2017. — 316 с.
16. Дмитрук О. Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в умовах соціально-економічної трансформації українського суспільства // *Економіка та держава.* — 2020. — №11. — С. 56–60.

17. Коркуна О. І. Гастрономічний туризм як чинник соціально-економічного розвитку територіальних громад / О. І. Коркуна, О. В. Никига, О. Г. Підвальна // *Економічний простір*. — 2020. — № 155. — С. 40-43.
18. Кляп М. П. Сучасні різновиди туризму: навч. посіб. / М. П. Кляп, Ф. Ф. Шандор. К. : Знання, 2011. 334 с.
19. Нестерчук І. К. Оцінка та основні етапи формування туристично-рекреаційного та гастрономічного потенціалів регіону в контексті розвитку гастрономічного туризму. *Географія та туризм*. 2019. Вип. 52. С. 33–44.
20. Малюта Л., Королюк С. Війна як причина зміни туристичного потенціалу України: аналіз організаційно-економічних заходів із відновлення внутрішнього туризму // *Галицький економічний вісник*. — 2023. — № 6 (85). — С. 139–147.
21. Семенюк Л. Л., Рудич А. І., Бірюкова О. В. Роль гастрономічного туризму у сталому розвитку готельно ресторанної справи та підвищенні привабливості регіонів України // Готельно ресторанний бізнес: сучасний стан та перспективи розвитку. — 2025. — №75. — С. 56–64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-56
22. Кукліна Т. С. Концептуальні ресторани як об'єкти туристичної галузі: Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід: Монографія. — Запоріжжя: ЛІПС, 2014. — 220 с.
23. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління. URL: https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952
24. Вишневецька Г. Г. Потенціал кулінарних турів у контексті спеціалізованого туризму // Географія та туризм. Вип. 14. 2011. С. 100-115.
25. Кукліна Т. С. Основні напрямки розвитку туристичних послуг на основі маркетингу: Колективна монографія / Т. С. Кукліна, О. М. Корнієнко. Херсон: ХНТУ, 2015. 330 с.
26. Расулова А. М. Потенціал ресторанного бізнесу у розвитку гастрономічного туризму України / А. М. Расулова // *Економіка та держава.* 2015. № 5. С. 78- 83.
27. Іванов С. В. Винний туризм: підручник для студентів вищих навчальних закладів / С. В. Іванов, В. О. Домарецький, Д. І. Басюк, та ін. Кам'янець-Подільський: ФОП Сисин О. В., 2012. 472 с.
28. The Routledge Handbook of Gastronomic Tourism / S. Kumar Dixit (ed.). London, New York, 2019.
29. Ринок HoReCa в Україні 2025: основні показники, тренди та прогнози. https://surl.li/tbyxmq (дата звернення: 12.02.2026)
30. Cinthia Rolim de Albuquerque Meneguel, Lluís Mundet, Silvia Aulet, The role of a high-quality restaurant in stimulating the creation and development of gastronomy tourism, International Journal of Hospitality Management, Volume 83, 2019, Pages 220-228, ISSN 0278-4319, https://surl.lu/dptftd (дата звернення: 12.02.2026)
31. Михайлюк О. Л., Хумаров О. А. Перспективи розвитку гастрономічного туризму в Україні. Економічні інновації. 2020. Т. 22, Вип. 2 (75). С. 71-8.
32. Корнілова В. В., Корнілова Н. В. Сучасні тенденції розвиту гастрономічного туризму. Ефективна економіка. 2018. № 2. — URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6112 (дата звернення: 12.02.2026).
33. Офіційний сайт Глобальної асоціації гастрономічного туризму. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.globalfoodtourism.com
34. https://foodtank.com/?gad_source=1&gad_campaignid=291788442&gbraid=0AAAADirr6bTf_9UMzCDfH0DoE5rDytny
35. FoodTank.https://foodtank.com/news/category/sustainable-agriculture/?gad_source=1&gad_campaignid=291788442&gbraid=0aaaaadirr6btf_9umzcdfh0doe5rdytny (дата звернення: 12.02.2026).
36. Ресторанний бізнес в Україні під час війни — які проблеми і як виживає — Телеграф. https://surl.li/frohka (дата звернення: 14.02.2026).
37. Загальні тенденції ресторанного бізнесу в Україні та світі. https://surl.li/kmumsn (дата звернення: 14.02.2026).
38. Закарпатська кухня: топ-10 традиційних страв, заради яких варто їхати на Закарпаття. https://surl.li/kanjfu (дата звернення: 10.02.2026).

ВИСНОВКИ

Узагальнення матеріалів колективної монографії засвідчує, що сталий розвиток туризму та індустрії гостинності в Україні в умовах війни й повоєнного відновлення має розглядатися як системна складова державної та регіональної політики стійкості, оскільки галузь одночасно формує економічні мультиплікативні ефекти, підтримує зайнятість і підприємництво, впливає на якість життя населення та виконує важливі соціокультурні функції. Встановлено, що визначальним для результативного стратегування є регіональний вимір, адже території істотно різняться рівнем безпеки, ресурсною забезпеченістю, інституційною спроможністю та структурою туристичного попиту, що зумовлює потребу в адаптивних управлінських моделях, узгоджених із процесами децентралізації та партнерського врядування. Показано, що безпековий чинник у сучасних умовах трансформує просторову організацію туристичних потоків, поведінкові практики споживачів і логіку формування туристичного продукту, тому пріоритетності набувають інструменти ризик-менеджменту, кризових комунікацій, підтримки внутрішнього туризму та посилення стійкості локальних спільнот.

Доведено, що відновлення територій і людського потенціалу потребує інтеграції рекреаційно-туристичних механізмів у ширші соціально-економічні програми, оскільки рекреація та гостинність сприяють відтворенню трудових ресурсів, психосоціальній стабілізації та формуванню соціальної згуртованості в громадах. Обґрунтовано, що екологізація туризму й гостинності є не факультативним напрямом, а необхідною умовою довгострокової конкурентоспроможності, яка реалізується через збалансоване використання природних ресурсів, управління рекреаційними навантаженнями, збереження природної та геологічної спадщини й впровадження відповідальних практик, зокрема з урахуванням ризиків овертуризму та потреб превентивного регулювання попиту. Визначено, що цифровізація та фінансово-економічні інструменти антикризового управління виступають ключовими драйверами модернізації підприємств індустрії гостинності, підвищення операційної стійкості, оптимізації цінової політики та забезпечення сервісної якості на основі даних і гнучких управлінських рішень. Наголошено, що філософія гостинності й етичні стандарти обслуговування формують довіру та репутаційний капітал, а отже є вагомими нематеріальними чинниками стійкості бізнесу в умовах невизначеності. У підсумку доведено, що ефективна модель розвитку туризму та готельно-ресторанної сфери України має будуватися на інтегрованій рамці, яка поєднує безпекові підходи, принципи сталості, екологічні регулятори, цифрові рішення та інституційну спроможність громад, забезпечуючи відновлення територій, підвищення соціально-економічної стійкості й довгострокове конкурентне позиціонування країни.

Наукове видання

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ТУРИЗМУ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

Колективна монографія

За загальною редакцією
д-ра геогр. наук, проф. Г. В. Машіки,
канд. геогр. наук, доц. Н. Ф. Габчак

Верстка: Андріяна Дербак
Дизайн обкладинки: Катерина Шанта

Підписано до друку 23.03.2026 р. Гарнітура Noto Serif.
Ум.друк.арк. 26,7. Формат 70x100/16. Зам. № 336К. Наклад 300 прим.

Оригінал-макет виготовлено та видрукувано:
ТОВ «РІК-У», 88006, м. Ужгород, вул. Карпатської України, 36
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №5040 від 21.01.2016 р.

С 76 **Сталий розвиток та стратегічні засади туризму і готельно-ресторанної сфери України: регіональний вимір та відновлення територій**: колективна монографія / за заг. ред. Г. В. Машіки, Н. Ф. Габчак. — Ужгород : РІК-У, 2026. — 460 с.

ISBN 978-617-8596-58-3

У колективній монографії комплексно досліджено теоретичні, методологічні та прикладні засади забезпечення сталого розвитку туризму й готельно-ресторанної сфери України в умовах воєнних викликів, структурних трансформацій та пріоритетів відновлення територій. Розкрито стратегічні підходи до управління туристично-рекреаційним потенціалом і механізми реалізації регіональної політики розвитку в контексті децентралізації, інституційної спроможності та багаторівневого врядування. Проаналізовано вплив безпекового середовища на просторову організацію туристичних потоків, моделі ринкової адаптації та соціокультурні зміни, зокрема у площині формування історичної пам'яті. Обґрунтовано напрями екологізації й збалансованого використання ресурсів у туризмі та гостинності, включно з управлінням рекреаційними навантаженнями, інтеграцією природоохоронних територій у туристичний продукт і збереженням природної та геологічної спадщини як чинників ревіталізації громад. Визначено економічні, фінансові та цифрові детермінанти підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та ресторанного бізнесу, акцентовано значення антикризового управління, етичних стандартів сервісу й розвитку гастрономічного туризму як інструментів диверсифікації туристичного продукту та зміцнення регіональної стійкості.

УДК 338.48-1(477)

ISBN 978-617-8596-58-3