

РЕКРЕАЦІЙНА ГЕОГРАФІЯ І ТУРИЗМ

УДК 338.45:621-047.44(477)

DOI: <https://doi.org/10.25128/2519-4577.26.1.9>

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО, доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5162-6324>

Національний університет біоресурсів і природокористування,
03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 11, навч. корпус № 10, Україна

ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ В УМОВАХ ЗМІН: РИНКОВА ДИНАМІКА ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності туристична галузь зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлені геополітичними ризиками та економічними кризами, воєнним станом в Україні, і, як наслідок, змінами у споживчій поведінці. Зменшення туристичних потоків, відтік інвестицій з туристичної сфери, високий рівень небезпеки перебування в багатьох регіонах країни, руйнування туристичної інфраструктури, незавершеність адміністративно-територіальної реформи, погіршення екологічного стану територій, недостатність фінансових і відтік кадрових ресурсів стали ключовими викликами. **Предметом** є дослідження змін на національному ринку туристичних послуг. **Метою** дослідження є вивчення особливостей трансформації ринку туристичних послуг в умовах соціально-економічних і безпекових змін, аналіз динаміки попиту і пропозиції, а також обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку туристичної сфери з урахуванням викликів воєнного та післявоєнного періодів й необхідності забезпечення сталого відновлення галузі. **Методологія** дослідження: за допомогою методів аналізу та синтезу здійснено оцінку обсягів ринку туристичних послуг України, визначено основні фактори впливу та динаміку податкових надходжень від туристичної сфери, вивчено та проаналізовано рейтингові показники діяльності відомих українських туристичних операторів. За допомогою абстрактно-логічного методу обґрунтовано сценарії розвитку туристичної галузі. Результати дослідження: визначено ключові виклики вітчизняної туристичної сфери, оцінено зміни на ринку туристичних послуг за період повномасштабного вторгнення РФ в Україну, проаналізовано динаміку надходжень до державного та місцевих бюджетів від здійснення туристичної діяльності, виявлено чинники структурних змін на ринку туристичних послуг. Запропоновано стратегічні орієнтири розвитку туристичної галузі в залежності від ситуації в країні. Зроблено **висновок**, що туристична галузь є одним із важливих інструментів післявоєнного відновлення та соціально-економічного розвитку країни.

Ключові слова: оптимістичний сценарій, песимістичний сценарій, податкові надходження, реалістичний сценарій, стратегічні орієнтири, туристичний збір, туристичні послуги.

Svitlana MELNYCHENKO, Doctor of Economics Sciences, Professor,
Head of the Department of Department of Hotel and Restaurant Management and Tourism

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5162-6324>

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,
03041, Kyiv, 11 Heroiv Oborony St., Academic Building No. 10, Ukraine

TOURISM SERVICES IN CHANGING CONDITIONS: MARKET DYNAMICS AND STRATEGIC GUIDELINES

In the current conditions of global instability, the tourism industry is undergoing significant transformations, which are caused by geopolitical risks and economic crises, martial law in Ukraine, and, as a result, changes in consumer behavior. The reduction in tourist flows, the outflow of investments from the tourism sector, the high level of danger of staying in many regions of the country, the destruction of tourism infrastructure, the incompleteness of the administrative and territorial reform, the deterioration of the ecological condition of the territories, the lack of financial resources and the outflow of human resources have become key challenges. **The subject** is the study of changes in the national market of tourism services. **The purpose** of the study is to study the features of the transformation of the tourism services market in the conditions of socio-economic and security changes, analyze the dynamics of demand and supply, as well as substantiate the strategic guidelines for the development of the tourism sector, taking into account the challenges of the war and post-war periods and the need to ensure sustainable recovery of the industry. **Research methodology:** by means of Using methods of analysis and synthesis, the volume of the Ukrainian tourist services market was assessed, the main factors of influence and the dynamics of tax revenues from the tourism sector were identified, and the rating indicators of the activities of well-known Ukrainian tourist operators were studied and analyzed. With the help of abstract -logical method is justified scenarios development tourist industries and. **Research results:** key challenges of the domestic tourism sector were identified, changes in the tourism services market were assessed during the period of the full-scale invasion

of the Russian Federation into Ukraine, the dynamics of revenues to the state and local budgets from tourism activities were analyzed, and factors of structural changes in the tourism services market were identified. Strategic guidelines for the development of the tourism industry were proposed depending on the situation in the country. It was **concluded** that the tourism industry is one of the important instruments of post-war recovery and socio-economic development of the country.

Research into the market dynamics of tourism services shows that the key factors for development are the flexibility of business models, the speed of adaptation to changes, the introduction of digital technologies and a customer-oriented approach. Those tourism entities that are able to integrate innovative promotion tools, personalized services, consumer behavior analytics and modern communication channels gain an advantage. At the same time, the importance of reputational capital, security standards and consumer trust is growing.

Strategic guidelines for the development of tourism services during the period of change should be based on the principles of product portfolio diversification, domestic tourism development, the formation of unique tourism offers and the use of local competitive advantages. An important direction is to strengthen cooperation between the tourism business and local governments, cultural institutions and creative industries. Such an approach contributes to the creation of a comprehensive tourism product and increasing the attractiveness of territories.

Thus, the market dynamics of tourism services during the period of change is determined by a set of interrelated factors that require a systemic approach to strategic management. The implementation of these strategic guidelines will contribute to the post-war reconstruction and socio-economic development of the country. In the near future, to implement the proposed scenarios, research will be aimed at studying the issues of partnership between the state, local authorities and business in the tourism industry.

Keywords: optimistic scenario, pessimistic scenario, tax revenues, realistic scenario, strategic guidelines, tourist tax, tourist services.



Постановка науково-практичної проблеми, актуальність та новизна дослідження.

Однією з найбільш вразливих від повномасштабного вторгнення РФ в Україну стала туристична галузь. Втрати українського туристичного бізнесу за період війни значно перевищили втрати за роки коронавірусної пандемії. Ключовими викликами для туристичної галузі стали:

- зменшення туристичних потоків до України (у 2022 році порівняно з минулим майже у двічі (на 49,2%) [1]);

- відтік інвестицій з туристичної сфери;

- високий рівень небезпеки перебування в багатьох регіонах країни;

- руйнування туристичної інфраструктури – за даними VisitUkraine.Today сукупні втрати галузі перевищують 19 млрд доларів США у результаті руйнування готелів, музеїв, пам'яток [2]);

- перебування унікальних туристичних об'єктів під окупацією;

- економічна нестабільність;

- енергетична криза;

- недостатність фінансових ресурсів;

- кадровий голод у результаті відтоку частини працівників за кордон, частково зміни діяльності, мобілізації чоловіків. У довоєнний період очікувалося, що туристична індустрія разом із пов'язаними секторами забезпечить близько 1,3 млн робочих місць. Натомість за сучасних умов у галузі зайнято орієнтовно 600 тис. осіб, що свідчить про втрату майже 700 тис. потенційних працівників. Така ситуація озна-

чає суттєве звуження економічних можливостей як на національному, так і на регіональному рівнях. Більшість готельних підприємств стикаються з дефіцитом персоналу, а рівень плинності кадрів наближається до 40%. Водночас працівники, які продовжують діяльність у сфері туризму, нерідко потребують не лише підвищення кваліфікації або оновлення професійних компетентностей, а й фахової психологічної підтримки [3].

Вищезазначені проблеми привели до трансформації туристичної галузі, зміни підходів у роботі туристичних операторів. Попри значні масштаби завданих руйнувань, фахівці наголошують, що виважена довгострокова стратегія відновлення, орієнтована на перспективу кількох десятиліть, здатна закласти підґрунтя для формування якісно нової моделі розвитку туристичної сфери.

Аналіз останніх публікацій за темою дослідження. Ключовим викликом з якими зіткнулася туристична галузь, змінам викликаним кризовими явищами та заходам спрямованим на їх подолання присвячено ряд досліджень вітчизняних науковців і практиків, серед них: Михайліченко Г., Дворська І., які у ході дослідження прийшли до висновку, що туризм є однією з пріоритетних галузей для швидшого відновлення національної економіки в повоєнний період. Ефективність відновлення залежить від трансформації туристичного «ландшафту» країни, створення нових туристичних атракторів та об'єктів історичної спадщини, а також туристично привабливих об'єктів для розвитку внутрішнього туризму [4].

Костинець Ю., Костинець В., Шевченко О. вивчали питання негативного впливу повномасштабного вторгнення РФ в Україну на розвиток міжнародного туризму та функціонування міжнародних туристичних логістичних центрів. Отримані результати підтвердили різке зменшення кількості авіа рейсів на деяких європейських напрямках, тобто туристичний ринок України не єдиний, який постраждав від війни. Розвиток виїзного туризму характеризується зміною логістичних потоків на користь автобусних перевезень і переорієнтацією чартерних рейсів з вильотами із сусідніх країн таких, як Молдова, Польща, країни Балтії [5].

Аналізу втрат туристичної галузі, спричинених воєнними діями на території України та обґрунтуванню пріоритетних напрямів відновлення туристичної діяльності з метою забезпечення збалансованого розвитку територій з урахуванням цілей сталого розвитку, які мають бути інтегровані у процес удосконалення державної політики у сфері туризму, а також формуванню елементів методичного забезпечення та інструментарію для оцінювання й аналізу показників туристичної привабливості окремих регіонів і країни в цілому з урахуванням рівня туристичного потенціалу та впливу зовнішнього середовища присвячені роботи українських науковців [6, 7].

Вагомими є напрацювання Державного агентства розвитку туризму України, яке окреслило низку пріоритетних напрямів реалізації державної туристичної політики. Зокрема, йдеться про формування нових комунікаційних концепцій і туристичних атракторів для стимулювання внутрішніх подорожей, аналогічних ініціативі «Подорожуй Україною». У післявоєнний період, за умови забезпечення безпекової ситуації, передбачається активізація туристичного розвитку Донецької та Луганської областей. Окрему увагу планується приділити створенню тематичних туристичних маршрутів і програм, пов'язаних із місцями військової слави Збройних сил України. Важливими складовими державної політики також визначено відновлення туристичної, транспортної та громадської інфраструктури туристичних дестинацій, реконструкцію рекреаційних зон, розвиток інженерних комунікацій і благоустрій територій, а також надання підтримки суб'єктам туристичного бізнесу з метою їх відновлення та подальшої стабілізації [4, с. 18].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідженнями стану національного туристичного ринку під час нинішньої війни та обґрунтуванню напрямів відновлення української економіки за рахунок

розвитку туризму переймаються науковці та практики галузі. Разом з тим, переважна більшість досліджень проводилася у перші роки повномасштабного вторгнення і, як наслідок, не враховувала нинішню ситуацію. Тому, визначення стратегічних орієнтирів розвитку туризму в залежності від ситуації в країні є актуальним і вимагає вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою є дослідження особливостей трансформації ринку туристичних послуг в умовах соціально-економічних і безпекових змін, аналіз динаміки попиту і пропозиції, а також обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку туристичної сфери з урахуванням викликів воєнного та післявоєнного періодів й необхідності забезпечення сталого відновлення галузі.

Виклад основного матеріалу. Після поширення коронавірусної інфекції у світі, яка спричинила глобальну кризу і привела до радикальних змін у туристичній сфері, черговим випробуванням для України стало повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році.

Уже в перші місяці повномасштабної війни збитки туристичної сфери України виявилися більшими, ніж сукупні втрати галузі за два роки пандемічних обмежень. Згідно з оцінками Euromonitor International, у 2022 році світовий ринок в'їзного туризму зазнав скорочення доходів на 6,9 млрд дол. США, що безпосередньо пов'язано з воєнними подіями на території України [8]. У 2022 році значно скоротились надходження до Державного бюджету від туристичної галузі, частка податку, сплаченого від діяльності кемпінгів і дитячих таборів відпочинку, зменшилася на 57%, готелів – на 30%, туристичних операторів – на 35%, туристичних агентств – на 27%. Загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, зменшилася на 17%. При цьому, податки від діяльності пансіонатів і гуртожитків зросли на 46% у зв'язку з наданням послуг внутрішньо переміщеним особам [9].

Попри виклики з якими зіткнулася туристична галузь, 2024-2025 роки показують позитивну динаміку викликану зміною пріоритетів споживачів щодо подорожей та відпочинку. В умовах воєнного стану в Україні спостерігається зростання попиту на оздоровчий туризм, оскільки громадяни дедалі частіше прагнуть відновлення фізичного та психологічного стану, а також короточасного відпочинку від постійного стресу. Пріоритетного значення набули сімейні та індивідуальні подорожі, при виборі яких туристи враховують не лише привабливість локації, а й наявність базових умов безпеки та життєзабезпечення – стабільного елект-

ропостачання, води, зв'язку та укриттів. Сформувався також новий сегмент туристичного ринку – воєнний туризм. Іноземні відвідувачі приїждять з різних країн з метою ознайомлення з наслідками бойових дій та воєнних злочинів у таких містах, як Київ, Львів, Буча, Ірпінь, Бородянка, Харків. Подорожі здійснюються як самостійно, так і в межах організованих турів і для значної частини іноземних туристів такі поїздки є проявом солідарності та прагнення глибшого усвідомлення реалій війни. Окремого поширення набули так звані донат-тури, зокрема до прифронтових або постраждалих міст, де туристи можуть поєднувати подорожі з волонтерською діяльністю та участю у відновлювальних ініціативах. Значний інтерес також викликають маршрути деокупованими територіями [10].

Не мало важливим є розвиток такого актуального для України виду, як інклюзивний туризм, зокрема для осіб з інвалідністю та людей, які проходять реабілітацію після поранень. Інклюзивність у туристичній сфері виступає важливою передумовою сталого розвитку підприємств. Суб'єкти господарювання, що спрямовують ресурси на формування безбар'єрного простору, підвищення кваліфікації персоналу та адаптацію сервісних пропозицій до потреб різних груп споживачів, посилюють свої конкурентні позиції на ринку. Реалізація інклюзивних підходів свідчить про високий рівень соціальної відповідальності бізнесу, що сприяє

зміцненню брендової репутації та підвищує інвестиційну привабливість для стейкхолдерів, орієнтованих на цінності рівності та доступності. Окрім цього, розвиток інклюзивного туризму створює додаткові можливості для зайнятості населення, зокрема осіб з інвалідністю, та стимулює соціально-економічний розвиток регіонів [11].

З метою підвищення рівня доступності туристичних об'єктів Державне агентство розвитку туризму України спільно з громадською організацією «ЛЮН Місто» та Асоціацією готелів і курортів України (UHRA) реалізує ініціативу щодо залучення закладів сфери HoReCa до туристичної мапи безбар'єрності. Проект спрямований на інформування мандрівників про реальний рівень доступності об'єктів туристичної інфраструктури [3].

Трансформація туристичної сфери під час війни привела до поступового відновлення активності внутрішніх подорожей, зростання чисельності іноземних туристів, які прибувають до України з туристичною метою. У результаті відбулося зростання податкових надходжень від туристичної галузі у першому кварталі 2025 року на 27% порівняно з відповідним періодом 2021 року, тобто у період до повномасштабної війни (рис. 1) [12]. При цьому найбільше зросли надходження у м. Києві (на 76%), Одеській обл. (на 39%), Закарпатській обл. (на 38%).

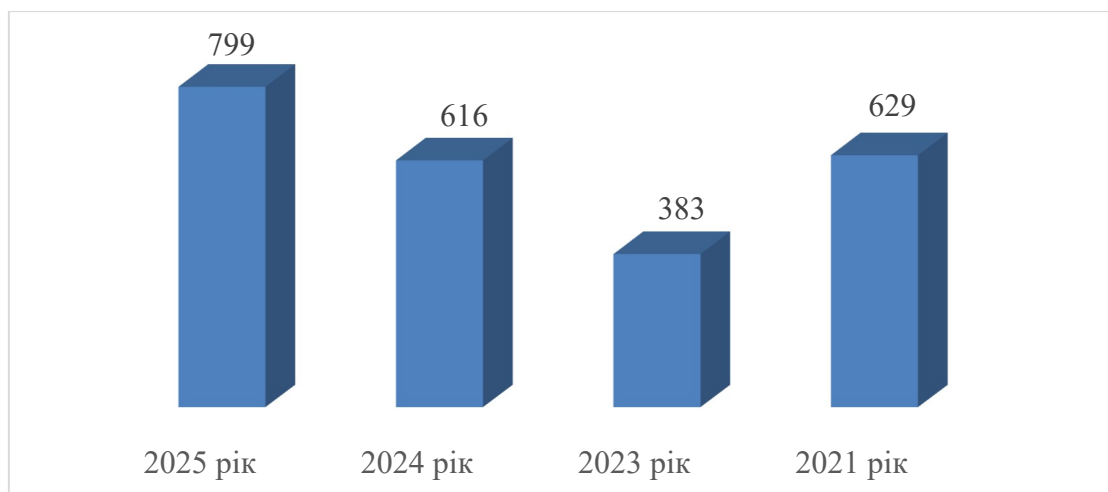


Рис. 1. Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі у першому кварталі за 2021-2025 роки, млн. грн*

* Сформовано автором за джерелом [12]

Наступний квартал минулого року також характеризувався позитивною динамікою, у результаті надходження від суб'єктів туристичної діяльності до державного бюджету склали 1 млрд. 613 млн. грн за перше півріччя, що на 30% більше ніж у 2024 році за аналогічний період і на 80% більше ніж у 2023 році. Най-

більша питома вага припадає на готелі – 71%, 12% – на туристичних операторів і 9,5% – туристичних агентств [13].

Причинами такого зростання є:

- збільшення кількості платників податку у 2025 році на 7% порівняно з минулим роком, але на 10% менше ніж у 2021 році [12, 13];

- інфляція, подорожчання енергоносіїв, послуг логістики привели до зростання вартості туристичних послуг (у середньому на 20-40% [12]);

- підвищення податкових ставок (у період до повномасштабного вторгнення рф, туристичні підприємства сплачували стандартні податки (ПДВ 20%, податок на прибуток 18%, єдиний податок 3–5% для ФОП) та місцевий туристичний збір з варійованими ставками місцевих рад (0,15-0,5% внутрішні, до 5% іноземні), у 2025 році податкова система для

туристичного бізнесу залишилася подібною за структурою, але з суттєво більшою базою оподаткування, збільшеним військовим податком та загальними податковими надходженнями).

Податки на туризм – це невеликі збори, які зазвичай стягуються опосередковано через засоби розміщення або туристичні компанії. Разом з тим, у 2025 році зафіксовано зростання надходжень до бюджетів громад від туристичного збору на 47% порівняно з 2021 роком і в двічі порівняно з 2022 роком (див. рис. 2) [10].

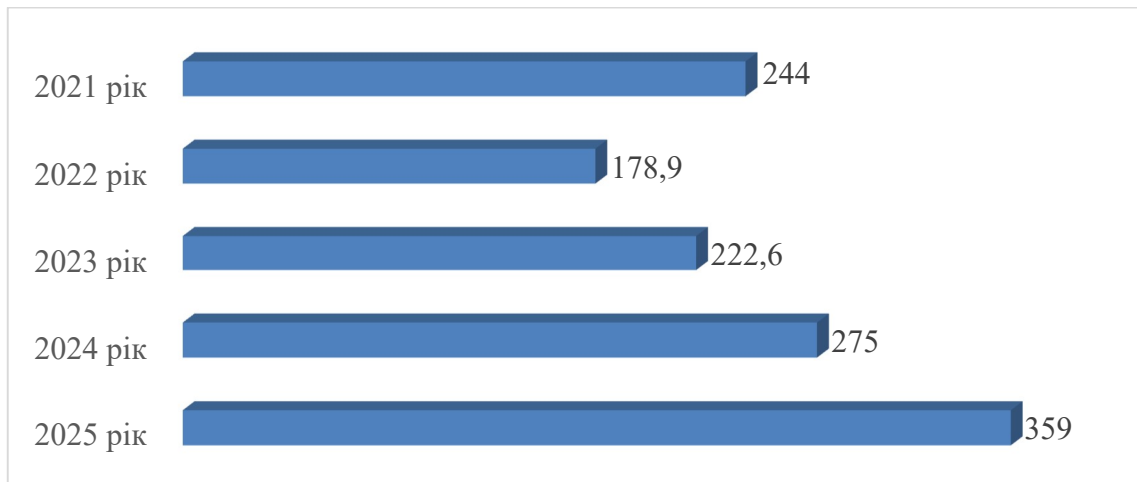


Рис. 2. Динаміка надходжень туристичного збору за 2021-2025 роки, млн. грн*

* Сформовано автором за джерелом [10]

Зафіксовано підвищення туристичного збору в деяких регіонах через внутрішню міграцію українців з окупованих і прифронтових територій у безпечніші області. Ліде-

рами за сумою туристичного збору стали столиця та три області Західної України (табл. 1).

Таблиця 1

Топ областей України за розміром туристичного збору у 2022 і 2025 роках*

Область / Місто	Надходження від туристичного збору, млн. грн.		Питома вага, %	
	2022 рік	2025 рік	2022 рік	2025 рік
Київ	31,5	70,6	17,6	19,7
Львівська	41,4	63,1	23,1	17,6
Івано-Франківська	18,0	46,2	7,2	12,9
Закарпатська	19,5	31,9	5,5	9,9
Інші області	68,6	147,2	38,3	41
Всього по Україні	179	359	100	100

* Сформовано автором за джерелами [10, 14]

Отже, як показали результати аналізу вітчизняний туристичний ринок у 2025 році характеризується відновленням ділової активності та структурними змінами. Споживчий попит дедалі більше концентрується навколо туристичних компаній, які вирізняються надійністю, широким спектром географічних напрямів, усталеною моделлю обслуговування та розвиненими цифровими каналами реалізації послуг. Для клієнтів пріоритетного значення набувають не

лише вартісні параметри та асортимент пропозицій, а й якість комунікації, ділова репутація бренду та можливість отримання персоналізованої офлайн-підтримки [15].

У результаті за сформованим Ukrainian Business Award рейтингом, який ґрунтується на багатовимірному аналізі діяльності компаній, що охоплює операційні, цифрові та репутаційні аспекти, у ТОП-10 увійшли туристичні оператори: Join UP, TPG, «Феєрія тур», «Компас»,

Tez Tour, Anex Tour, Coral Travel, Alf, «Відвідай», Evrotour. У процесі оцінювання враховувалися масштаби функціонування суб'єктів ринку (рис. 3, 4), рівень клієнтського сервісу, ступінь впізнаваності бренду та динаміка його

онлайн-присутності. Застосування такого комплексного підходу створює підґрунтя для об'єктивного визначення конкурентних позицій туристичних підприємств України у 2025 році [15].

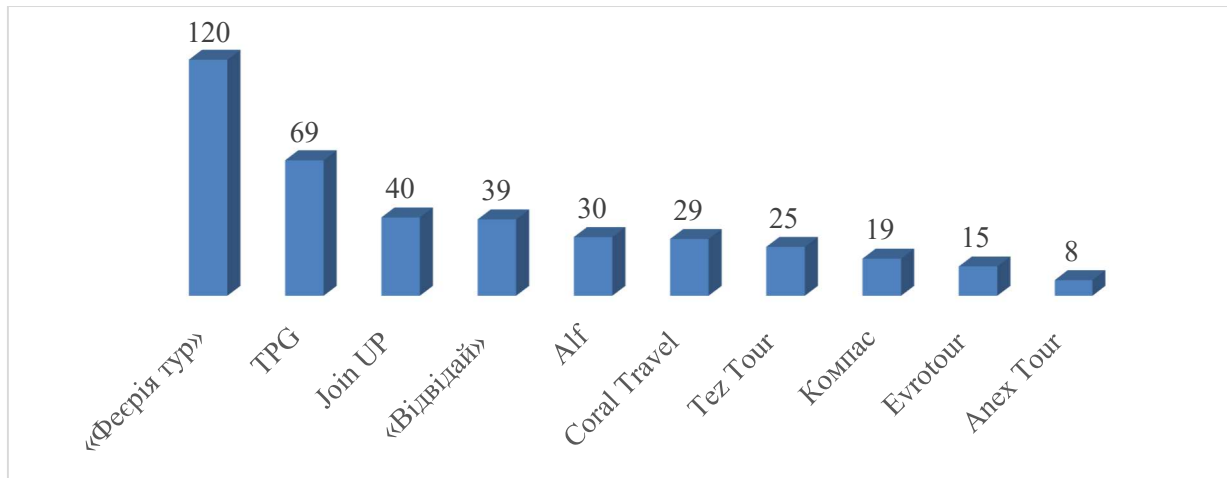


Рис. 3. Кількість країн, з якими працювали туристичні оператори України у 2025 році*

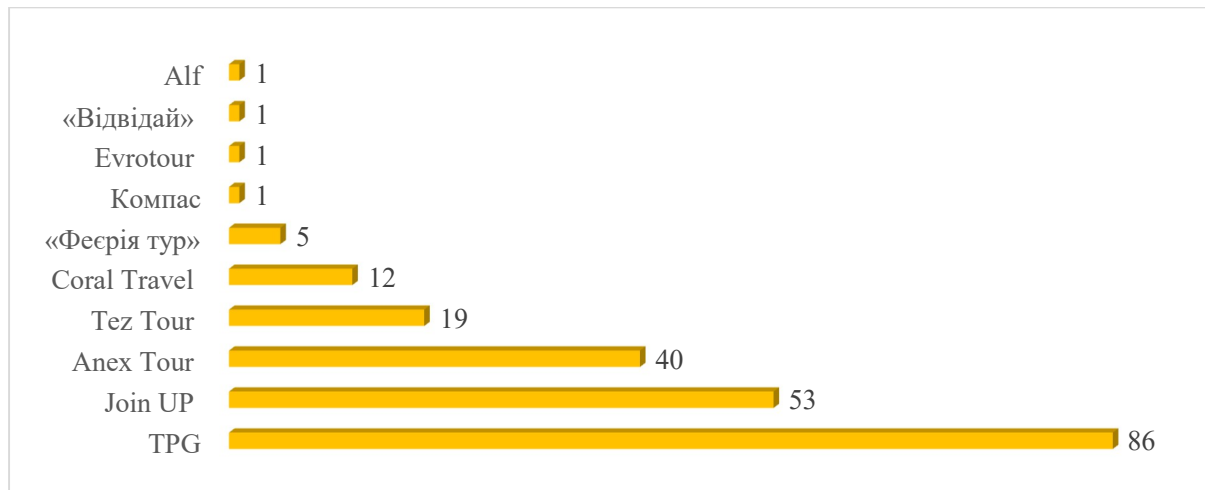


Рис. 4. Мережа представництв туристичних операторів по Україні у 2025 році*

* Сформовано автором за джерелом [15]

Компанії, які посідають провідні позиції у рейтингах, поєднують розгалужену географію туристичних напрямів, високий рівень впізнаваності бренду та ефективно вибудовані цифрові канали взаємодії з клієнтами. Суб'єкти ж ринку з обмеженою офлайн-присутністю компенсують цю особливість за рахунок підвищеної якості сервісу, індивідуалізації пропозицій або чітко окресленої спеціалізації. Отже, національному туристичному ринку притаманна диференціація між великими масовими туроператорами та підприємствами, що працюють у нішевих сегментах.

За оцінками аналітичних центрів США, за відсутності воєнних дій туристична галузь України могла б стати суттєвим джерелом наповнення державного бюджету, забезпечивши надходження на рівні близько 1,75 млрд доларів США. Водночас тривале продовження

війни спричиняє значні економічні втрати для туристичного сектору, які, за прогнозами експертів, можуть сягати приблизно 1,5 млрд доларів США щорічно [3].

Тому, важливим є розроблення декількох сценаріїв розвитку туристичної галузі в залежності від ситуації в країні. Інформаційне агентство «Район.in.ua» разом з експертами пропонують наступні варіанти розвитку [3]:

1. Оптимістичний (у разі завершення війни з повним відновленням контролю над усіма територіями та встановленням стійкої безпеки) – туристичний ринок України має потенціал до швидкого відновлення і зростання. Першочерговим драйвером стане внутрішній туризм, оскільки громадяни прагнуть відновити мобільність, компенсувати відкладений попит на подорожі та повернутися до звичних форм відпочинку. Особливого розвитку набудуть поїзд-

ки оздоровчого та реабілітаційного спрямування, орієнтовані на ветеранів, членів їхніх родин, дітей та осіб, які зазнали фізичних і психологічних травм унаслідок війни.

Паралельно активізується сегмент санаторно-курортного, медичного та психологічного туризму, що сприятиме відновленню спеціалізованої інфраструктури та створенню нових робочих місць. За сприятливих умов повернення іноземних туристів може розпочатися вже приблизно через рік після завершення активної фази бойових дій. Попит з боку іноземців формуватиметься як за рахунок традиційних культурно-пізнавальних подорожей, так і завдяки підвищеному інтересу до України як держави, що пережила війну та стала символом стійкості. У довгостроковій перспективі це створить передумови для інтеграції України в європейський туристичний простір на нових, більш конкурентоспроможних засадах.

2. Реалістичний (за умов припинення воєнних дій, але збереження певного рівня невизначеності) – відновлення туристичної сфери матиме поступовий і нерівномірний характер. Основним сегментом ринку залишатиметься внутрішній туризм, орієнтований переважно на короткострокові подорожі та відпочинок у регіонах із відносно стабільною безпековою ситуацією. Туристи й надалі надаватимуть перевагу локаціям із розвинутою інфраструктурою, доступом до медичних послуг та можливістю швидкого повернення додому.

Зростатиме попит на нішеві туристичні продукти, зокрема програми психологічного відновлення, рекреаційні тури для ветеранів, військовослужбовців і членів їхніх родин. В'їзний туризм у цьому сценарії відновлюватиметься повільно та вибірково, здебільшого за рахунок представників міжнародних організацій, волонтерів, бізнесу та окремих туристів, зацікавлених у соціально відповідальних або меморіальних формах подорожей. Туристичні підприємства будуть змушені адаптувати свої стратегії, роблячи акцент на гнучкість, безпеку та диверсифікацію послуг.

3. Песимістичний (у разі продовження воєнного конфлікту або тривалого збереження окупованих територій) – туристична діяльність в Україні залишатиметься суттєво обмеженою. Основна концентрація туристичних потоків зосереджуватиметься в західних регіонах країни, які сприйматимуться як відносно безпечні. Попит формуватиметься переважно за рахунок внутрішніх поїздок, зокрема жінок з дітьми, військовослужбовців у періоди ротаций або короткострокових відпусток, а також осіб, які

потребують психологічного перепочинку.

У цих умовах можливий розвиток специфічних форм туризму, зокрема меморіального та воєнно-історичного, орієнтованого на відвідування місць, пов'язаних із подіями війни, пам'ятних локацій та меморіалів. Такий сегмент матиме переважно символічний і соціально-культурний характер, а не масовий комерційний попит. Загалом туристична галузь у цьому сценарії виконуватиме обмежену економічну функцію, зосереджуючись насамперед на підтримці локальних громад і збереженні мінімальної життєздатності інфраструктури.

В умовах воєнного та післявоєнного розвитку туристичної сфери України доцільним є використання сценарного підходу як інструменту стратегічного планування, що дозволяє врахувати високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Формування сценаріїв ґрунтується на результатах PEST-аналізу макросередовища та SWOT-аналізу внутрішнього потенціалу галузі (табл. 2).

Інтерпретація сценаріїв розвитку туризму за результатами SWOT-аналізу передбачає:

- оптимістичний – максимальне використання сильних сторін і можливостей. За умов повного відновлення територіальної цілісності та тривалої безпеки галузь туризму отримує можливість реалізувати стратегію зростання. Сильними сторонами стають значний внутрішній відкладений попит, різноманітний природно-культурний потенціал та людський капітал. Можливості формуються за рахунок міжнародної підтримки, повернення іноземних туристів і розвитку оздоровчо-реабілітаційного туризму;

- реалістичний – подолання слабких сторін через використання наявних можливостей. У разі припинення бойових дій без швидкого досягнення повної стабільності туристичний сектор розвиватиметься за адаптаційною стратегією. Основними слабкими сторонами залишатимуться обмежена інвестиційна активність, нерівномірний регіональний розвиток та знижена довіра іноземних туристів. Водночас можливості формуються завдяки внутрішньому попиту та розвитку нішевих продуктів;

- песимістичний – мінімізація загроз і втрат за умов обмежених ресурсів. За умов тривалого збройного протистояння або часткової окупації територій туристична галузь реалізуватиме стратегію виживання. Основними загрозами залишаються безпекові ризики, скорочення доходів населення та відсутність зовнішнього попиту. Туристична активність концентруватиметься у відносно безпечних регіонах.

*Стратегічні орієнтири розвитку туристичної сфери України**

Сцена-рій	Умови розвитку	Внутрішній туризм	В'їзний туризм	Спеціалізовані сегменти	Внесок у ВВП	Стратегічний фокус
Оптимістичний	Повне відновлення територіальної цілісності, тривала безпека	20-25 млн поїздок на рік, 110-120 % довоєнного рівня	3-4 млн перший рік, 8-10 млн у середнь-строковій перспективі	Реабілітаційний, оздоровчий, медичний та психологічний туризм – до 25-30 %	4-5%	Масштабу-вання, інновації, міжнародна інтеграція
Реалістичний	Завершення бойових дій без швидкої стабільності	12-16 млн поїздок на рік, 50-80 % довоєнного рівня	1,5-3 млн на рік	Реабілітаційні та психологічні програми для ветеранів – 15-20 %	2,5-3%	Підвищення стійкості, диверсифікація продуктів, нішевий розвиток
Песимістичний	Тривале збройне протистояння або часткова окупація	6-9 млн поїздок на рік, 30-40 % довоєнного рівня	0,5-1 млн на рік	Меморіальний та воєнно-історичний туризм – 20-25 %	1-1,5%	Вживання, концентрація на безпечних регіонах, соціальна та культурна функція

* Сформовано автором

Поєднання PEST-аналізу, SWOT-підходу та сценарного прогнозування дозволяє сформувати гнучку систему стратегічних орієнтирів для туристичної галузі України. Кожен сценарій передбачає різний набір управлінських рішень – від стратегії зростання до стратегії адаптації або виживання, що забезпечує можливість оперативного коригування державної та корпоративної туристичної політики залежно від змін зовнішнього середовища.

Висновки та перспективи використання результатів дослідження. У сучасних умовах трансформаційних змін туристичні послуги функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлюється економічними коливаннями, геополітичними викликами, цифровізацією, зміною споживчих пріоритетів та посиленням конкуренції на глобальному й регіональному рівнях. Туристичний ринок дедалі більше характеризується нестабільністю попиту, скороченням горизонтів планування та необхідністю оперативного реагування на зовнішнє середовище.

Дослідження ринкової динаміки туристичних послуг засвідчує, що ключовими чинниками розвитку стають гнучкість бізнес-моделей, швидкість адаптації до змін, впровадження цифрових технологій та клієнтоорієнтований підхід. Перевагу отримують ті суб'єкти туристичної діяльності, які здатні інтегрувати іннова-

ційні інструменти просування, персоналізовані сервіси, аналітику споживчої поведінки та сучасні канали комунікації. Одночасно зростає значення репутаційного капіталу, безпекових стандартів та довіри споживачів.

Стратегічні орієнтири розвитку туристичних послуг у період змін повинні базуватися на принципах диверсифікації продуктового портфеля, розвитку внутрішнього туризму, формування унікальних туристичних пропозицій і використання локальних конкурентних переваг. Важливим напрямом є посилення співпраці туристичного бізнесу з органами місцевого самоврядування, культурними інституціями та креативними індустріями. Такий підхід сприяє створенню комплексного туристичного продукту та підвищенню привабливості території.

Таким чином, ринкова динаміка туристичних послуг у період змін визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, що вимагають системного підходу до стратегічного управління. Реалізація зазначених стратегічних орієнтирів сприятиме післявоєнному відновленню та соціально-економічному розвитку країни. У найближчій перспективі для реалізації запропонованих сценаріїв дослідження будуть спрямовані на вивчення питань партнерства держави, місцевих органів влади та бізнесу у сфері туристичної індустрії.

Література:

1. Сервісний портал для українців. URL: <https://surl.lt/veenve> (дата звернення 03.02.2026)
2. Наслідки війни: скільки грошей потрібно для відновлення культурних об'єктів та туризму в Україні? URL: <https://surl.lt/zlqwgm> (дата звернення 11.01.2026)
3. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi> (дата звернення 03.02.2026)

4. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи: монографія / [за заг. редакцією д. е. н., проф. М. Ю. Барна]. Львів : ЛТЕУ, 2024. 280 с.
5. Костинець Ю., Костинець В., Шевченко О. Розвиток туризму України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки* № 3 (261), 2023. С. 51-57. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/03/3.23_topic_-Julia-V.-Kostynets-Valeria-V.-Kostynets-Oleh-O.-Shevchenko-51-57.pdf
6. Кізюн А.Г., Гуцал Л.А., Цуркан І.М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній*. №8. 2023. С. 79-87. <https://doi.org/10.32782/tourismhospceee-8-11>
7. Грищенко С.І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>
8. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення 02.01.2026)
9. У 2022 році надходження до держбюджету від туристичної галузі скоротилися майже на 31%. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilysya-mayzhe-na-31> (дата звернення 05.10.2025)
10. 359 млн грн туристичного збору надійшло до бюджетів громад у 2025 році. URL: <https://cv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/974813.html> (дата звернення 03.02.2026)
11. Кудінова І. Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*, №1, С. 21-28. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3))
12. Туристична індустрія України у 2025 році: податкові надходження вже перевищили довоєнні рівні. URL: <https://surl.li/leytcq> (дата звернення 01.02.2026)
13. Податкові надходження від туризму зросли на третину: за перше півріччя 2025 року індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень. URL: <https://surl.li/anyohf> (дата звернення 07.02.2026)
14. У 2022 році сума туристичного збору в Україні скоротилася на 24%. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-suma-turistichnogo-zboru-v-ukrayini-skorotilasya-na-24> (дата звернення 15.12.2025)
15. Рейтинг Кращих Туристичних Компаній України від Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/travel-companies-of-ukraine/> (дата звернення 10.02.2026)

References

1. Servisnyi portal dlia ukrainstiv. (2026). [Service portal for Ukrainians]. Retrieved from <https://surl.lt/veenve> [in Ukrainian].
2. Naslidky viiny: skilky hroshei potribno dlia vidnovlennia kulturnykh ob'ektiv ta turyzmu v Ukraini? (2026). [Consequences of the war: how much money is needed to restore cultural sites and tourism in Ukraine?]. Retrieved from <https://surl.lt/zlqwg> [in Ukrainian].
3. Ohliad turystychnoi haluzi v Ukraini: vyklyky, novi napriamky ta perspektvy. (2026). [Overview of the tourism industry in Ukraine: challenges, new directions and prospects]. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-viklyki-novi-napriamki-ta-perspektivi> [in Ukrainian].
4. Turystychna haluz Ukrainy pid chas viiny: vyklyky, zahrozy, shliakhy vykhodu z kryzy : monohrafiia / [za zah. redaktsiieiu d. e. n., prof. M. Yu. Barna]. Lviv : LTEU, 2024. 280 s. [Ukraine's tourism industry during the war: challenges, threats, ways out of the crisis] [in Ukrainian].
5. Kostynets Yu., Kostynets V., Shevchenko O. Rozvytok turyzmu Ukrainy v umovakh viiny. Aktualni problemy ekonomiky № 3 (261), 2023. S. 51-57. [Development of tourism in Ukraine during wartime] [in Ukrainian]. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/03/3.23_topic_-Julia-V.-Kostynets-Valeria-V.-Kostynets-Oleh-O.-Shevchenko-51-57.pdf
6. Kiziun A.H., Hutsal L.A., Tsurkan I.M. Analiz rozvytku industrii turyzmu v Ukraini v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny. Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii. №8. 2023. S. 79-87 [Analysis of the development of the tourism industry in Ukraine in the context of the Russian-Ukrainian war] [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/tourismhospceee-8-11>
7. Hryshchenko S.I. Turystychna industriia Ukrainy: analiz tendentsii ta chynnykiv rozvytku v koordynatakh povoiennoho vidnovlennia. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. Vyp. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29> [Ukraine's tourism industry: analysis of trends and development factors in the context of post-war recovery] [in Ukrainian].
8. Plan vidnovlennia Ukrainy. (2026). [Ukraine Recovery Plan]. Retrieved from <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
9. U 2022 rotsi nadkhodzhenia do derzhbiudzhetu vid turystychnoi haluzi skorotylsya maizhe na 31%. (2026). [In 2022, state budget revenues from the tourism industry decreased by almost 31%]. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilysya-mayzhe-na-31> [in Ukrainian].
10. 359 mln hrn turystychnoho zboru nadiishlo do biudzhetiv hromad u 2025 rotsi. (2026). [UAH 359 million in tourist tax was received by community budgets in 2025]. Retrieved from <https://cv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/974813.html> [in Ukrainian].
11. Kudinova I. Inkluzyvnist v industrii hostynnosti: pryntsy, vyklyky ta perspektvy rozvytku. Development Service Industry Management, №1, S. 21-28. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3)) [Inclusivity in the hospitality industry: principles, challenges and development prospects] [in Ukrainian].
12. Turystychna industriia Ukrainy u 2025 rotsi: podatkovy nadkhodzhenia vzhe perevyschly dovoienni rivni. (2026). [Ukraine's tourism industry in 2025: tax revenues have already exceeded pre-war levels]. Retrieved from <https://surl.li/leytcq> [in Ukrainian].
13. Podatkovy nadkhodzhenia vid turyzmu zrosly na tretynu: za pershe pivrichchia 2025 roku industriia splatyla bilsh pivtora miliarda hryven. (2026). [Tax revenues from tourism increased by a third: in the first half of 2025, the industry paid more than one and a half billion hryvnias]. Retrieved from <https://surl.li/anyohf> [in Ukrainian].
14. U 2022 rotsi suma turystychnoho zboru v Ukraini skorotylasia na 24%. (2025). [In 2022, the amount of the tourist tax in Ukraine decreased by 24%]. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-suma-turistichnogo-zboru-v-ukrayini-skorotilasya-na-24> [in Ukrainian].
15. Reitynh Kraschychkh Turystychnykh Kompanii Ukrainy vid Ukrainian Business Award. (2026). [Rating of the Best Travel Companies in Ukraine from Ukrainian Business Award]. Retrieved from <https://uba.top/travel-companies-of-ukraine/> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 22.02.2026 р.

Прийнята до друку 24.03.2026 р.

Опублікована 02.04.2026 р.

